



Lagardère

**DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE**
CONTENANT UN RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Lagardère



EXERCICE 2011

Lagardère SCA

Société en commandite par actions au capital de 799 913 044,60 €

Divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € nominal

Siège social : 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) - France

Téléphone : + 33 (1) 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

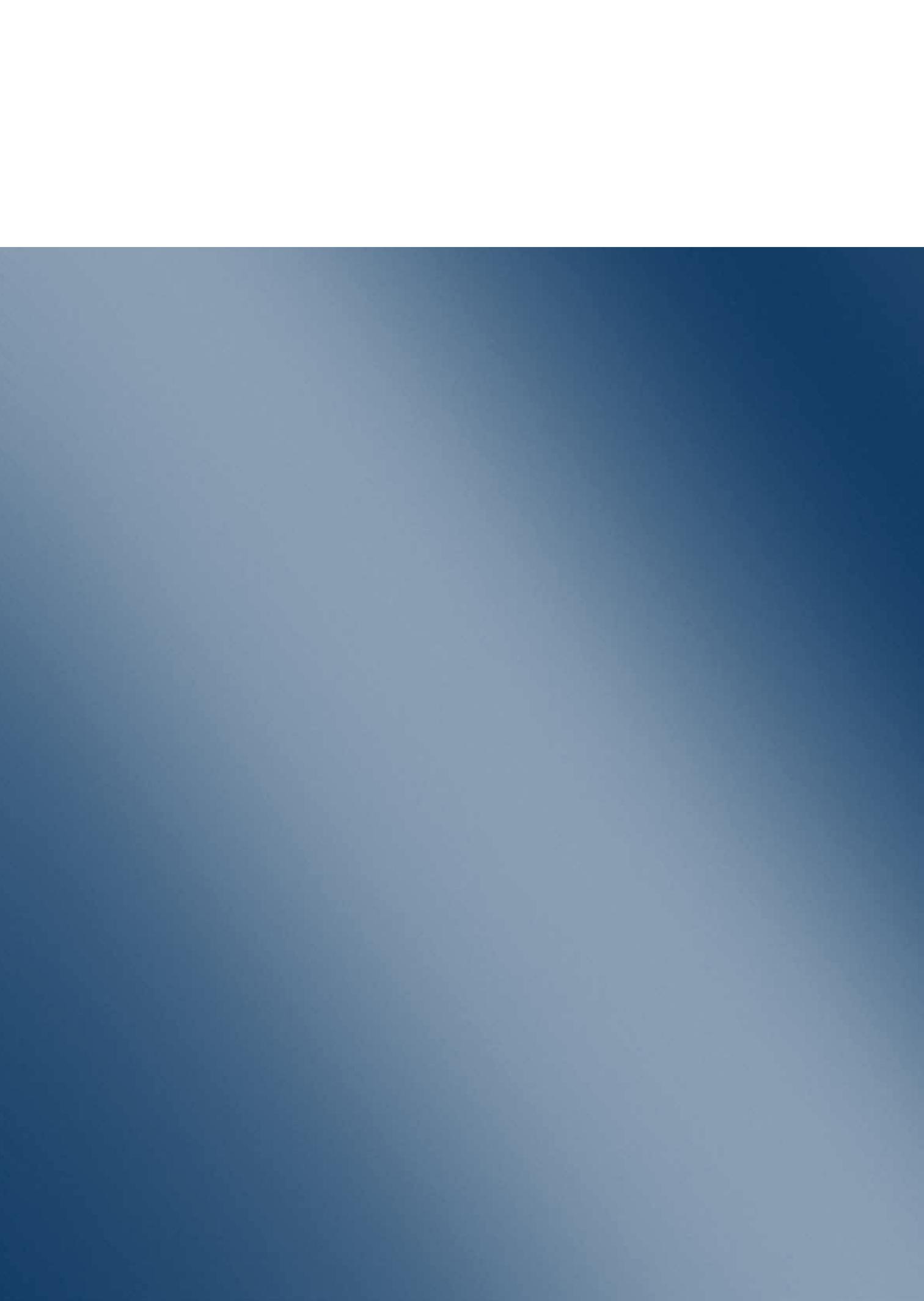
Adresse Internet : <http://www.lagardere.com>

Document de référence contenant un Rapport financier annuel

Exercice 2011



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 03 avril 2012, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



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

Déclaration des personnes qui assument la responsabilité des documents (Attestation des Responsables du Rapport financier annuel et du Document de référence)	Chapitre 1	8
Les comptes annuels 2011	Chapitre 6.5	204
Les comptes consolidés 2011	Chapitre 6.3	117
Le rapport de gestion		
Activités de la Société et du Groupe	Chapitre 5	32
_____	Chapitre 8.3	297
_____	Chapitre 9	300
Résultats et situation financière	Chapitre 6.1	108
_____	Chapitre 6.2	110
_____	Chapitre 6.4	202
Principaux risques	Chapitre 3	14
Organisation de la Société et du Groupe, gouvernement d'entreprise	Chapitre 7	224
Informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions et sur les principales dispositions statutaires	Chapitre 8.1	284
_____	Chapitre 8.2	290
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 6.6	218
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 6.7	219

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

Lagardère

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Exercice 2011

Chapitre 1	Personnes responsables du Document de référence et personnes responsables du contrôle des comptes _____	6
Chapitre 2	Principales données financières consolidées de l'exercice 2011 _____	10
Chapitre 3	Facteurs de risques _____	14
Chapitre 4	Renseignements de caractère général concernant Lagardère SCA _____	24
Chapitre 5	Informations concernant les activités de la Société et du Groupe _____	32
Chapitre 6	Informations concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats _____	106
Chapitre 7	Informations concernant l'organisation de la Société et du Groupe – Gouvernement d'entreprise _____	224
Chapitre 8	Autres informations sur Lagardère SCA : capital social, principales dispositions statutaires, contrats importants, propriétés immobilières _____	282
Chapitre 9	Informations sur l'évolution récente et les perspectives d'avenir _____	300
Chapitre 10	Documents accessibles au public _____	304
Chapitre 11	Table de concordance du Document de référence avec le schéma visé par la réglementation européenne _____	308

CHAPITRE 1

Personnes responsables du Document de référence et personnes responsables du contrôle des comptes

CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
06	09	10	13	14	23	24	31	32	105	106

1.1	Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence	8
	Les Gérants	8
1.2	Attestation des personnes responsables	8
	Attestation des Gérants	8
1.3	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	9

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

LES GÉRANTS

- M. Arnaud Lagardère,
- La société Arjil Commanditée-Arco, représentée par :
 - M. Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général,
 - M. Philippe Camus, Vice-Président, Directeur Général Délégué,
 - M. Pierre Leroy, Vice-Président, Directeur Général Délégué,
 - M. Dominique D'Hinnin, Directeur Général Délégué,
 - M. Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué.

1.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

ATTESTATION DES GÉRANTS

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

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint (chapitre 3 pages 14 à 23 ; chapitre 4 pages 24 à 31 ; chapitre 5 pages 32 à 105 ; chapitre 6 - § 6.1 pages 108 à 109 ; chapitre 6 - § 6.2 pages 110 à 116 ; chapitre 7 pages 224 à 281 ; chapitre 8 pages 282 à 299 ; chapitre 9 pages 300 à 303) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 218 à 220 du présent Document de référence ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2009 et 2010 respectivement en pages 212 à 213 du Document de référence 2009 et en pages 216 à 218 du Document de référence 2010 ».

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 ne contient aucune observation.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 contient deux observations :

- l'une relative à la note 1 de l'annexe des comptes consolidés qui décrit les nouvelles normes et interprétations appliquées à compter du 1^{er} janvier 2010 ;
- l'autre relative à la note 19 de l'annexe des comptes consolidés qui présente le traitement comptable retenu au 31 décembre 2010 concernant la participation Canal+ France.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 contient deux observations :

- l'une relative à la note 10 de l'annexe des comptes consolidés qui concerne les pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, notamment relatives à Lagardère Unlimited ;
- l'autre relative à la note 19 de l'annexe des comptes consolidés qui présente le traitement comptable retenu au 31 décembre 2011 pour la participation Canal+ France.

Paris, le 2 avril 2012

Arnaud Lagardère

Pour la société Arjil Commanditée-Arco

Arnaud Lagardère

Pierre Leroy

1.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Ernst & Young et Autres <i>représenté par</i> Mme Jeanne Boillet Tour First - 1, place des Saisons 92037 Paris-La Défense Membre de la Compagnie régionale de Versailles	29 juin 1987	2017
Mazars <i>représenté par</i> M. Bruno Balaire 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie Membre de la Compagnie régionale de Versailles	20 juin 1996	2014
Suppléants		
Auditex Tour First - 1, place des Saisons 92037 Paris-La Défense	10 mai 2011	2017
M. Patrick de Cambourg 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie	29 avril 2008	2014

CHAPITRE 2

Principales données financières consolidées de l'exercice 2011

CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6	
06	09 10	13	14	23 24	31 32	105 106

2.1	Données financières consolidées globales	12
2.2	Données financières consolidées par action	13

2.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(en M€)

	Année 2011	Année 2010	Année 2009
Chiffre d'affaires	7 657	7 966	7 892
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ⁽¹⁾	402	462	461
Éléments non récurrents non opérationnels	(1 003)	(184)	(121)
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽²⁾	112	65	29
Résultat avant charges financières et impôts	(489)	343	369
Charges financières nettes	(95)	(82)	(82)
Impôts	(105)	(67)	(123)
Résultat net consolidé	(689)	194	164

dont Part des minoritaires	18	31	27
dont Résultat net - part du Groupe	(707)	163	137

Capitaux propres	3 024	4 018	4 082
Endettement net	1 269	1 772	1 824
Écarts d'acquisition	1 837	2 583	2 810
Investissements	352	310	303

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

- Contribution des sociétés mises en équivalence ;
- Plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- Perte de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Charges de restructuration ;
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions ;
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition ;
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions.

(2) Avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur.

2.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

	2011		2010		2009	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
(en €)						
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	(5,56)	(5,56)	1,29	1,27	1,08	1,07
Capitaux propres – Part du Groupe par action	23,18	22,94	30,61	30,32	31,18	31,04
MBA par action	4,69	4,64	4,65	4,60	5,17	5,14
Cours de l'action au 31/12	20,40		30,83		28,41	
Dividende	1,30 ⁽²⁾		1,30		1,30	

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

[2] Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012.

CHAPITRE 3

Facteurs de risques

CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6
06	09	13	23	31	105
09	10	14	24	32	106

3.1	Risques liés à la conjoncture économique	16
3.1.1	Marchés de la publicité, des médias imprimés et des droits audiovisuels, trafic aérien	16
3.1.2	Zones géographiques sensibles	16
3.2	Risques liés à l'activité	17
3.2.1	Événements et droits médias sportifs	17
3.2.2	Développement des technologies du numérique et de la mobilité	17
3.2.3	Risques et dépendance liés à des contrats de montant unitaire élevé	18
3.3	Risques juridiques	18
3.3.1	Réglementations particulières applicables au Groupe	18
3.3.2	Risques liés aux marques et autres droits de propriété intellectuelle	19
3.3.3	Risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels	19
3.3.4	Risques liés à des litiges en cours	19
3.3.5	Stratégie ou facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire, politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations du Groupe	19
3.4	Risques financiers ou de marché	20
3.4.1	Risque de liquidité, de taux, de change	20
3.4.2	Risques liés au prix du papier	20
3.4.3	Risques de crédit et de contrepartie	20
3.5	Risques opérationnels	
3.5.1	Risques industriels et liés à l'environnement	21
3.5.1.1	Risques identifiés	21
3.5.1.2	Évaluation des impacts	21
3.5.2	Risques liés à la concentration des fournisseurs	21
3.5.3	Autres risques opérationnels	21
3.5.4	Assurance – couverture des risques	21
3.5.4.1	Assurances souscrites	22
3.5.4.2	Niveau de couverture	22
3.5.4.3	Montant des primes d'assurance	22

La description ci-après porte sur l'exposition du Groupe à certains risques jugés significatifs, étant précisé que les procédures de gestion des risques sont décrites au paragraphe 7.4.1.5 du présent document "Dispositif de gestion des risques".

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

Il est par ailleurs précisé que la gestion des risques de EADS N.V. et de Canal+ France s'effectue sous leurs responsabilités propres, le lecteur étant renvoyé en ce qui les concerne au document d'enregistrement de EADS N.V. et au document de référence de Vivendi au titre de l'exercice 2011.

3.1 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

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

Une partie importante des revenus du Groupe provient d'activités sensibles à la conjoncture économique dont les variations peuvent en particulier affecter tant la vente de produits tels que les magazines ou les fascicules, la fréquentation des implantations commerciales du Groupe, notamment sur les lieux de transport aérien, que les revenus directement ou indirectement liés à la publicité. À titre indicatif, une baisse de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire sur l'ensemble de Lagardère Active entraîne une baisse de 3 à 4 millions d'euros du résultat opérationnel de cette branche en année pleine, avant toute mesure d'ajustement.

Par ailleurs, dans le domaine des événements sportifs, comme cela s'est déjà produit en 2011, les difficultés financières rencontrées par certains diffuseurs, essentiellement en Europe, peuvent conduire à des faillites et des rapprochements entre opérateurs audiovisuels, réduisant ainsi l'intensité concurrentielle entre les diffuseurs de droits sportifs non premium. Dans ce contexte certains opérateurs peuvent également changer leur stratégie de programmation en diminuant leurs acquisitions de contenus sportifs. Cela peut influencer sur le chiffre d'affaires ou la rentabilité des activités de Lagardère Unlimited.

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

Le tableau ci-après présente, pour chacune des branches d'activité, la sensibilité de ces pertes à une variation à la hausse ou à la baisse des taux de croissance utilisés, en millions d'euros.

Écart par rapport au taux de croissance perpétuelle retenu pour les tests de valeur	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Total consolidé
-1%	(1)	(8)	(8)	(29)	(46)
-0,5%	-	(4)	(3)	(15)	(23)
0%	-	-	-	-	-
0,5%	-	5	-	18	23
1%	-	11	-	39	50

3.1.2 ZONES GÉOGRAPHIQUES SENSIBLES

Lagardère conduit des activités dans de nombreux pays dont certains sont considérés comme particulièrement sensibles à la crise de solvabilité et de liquidité actuelle. Dans chacun de ces pays une aggravation de la crise accompagnée d'une récession influerait sur le chiffre d'affaires et la rentabilité des activités concernées, sans qu'il soit cependant possible d'établir un lien direct entre les résultats des implantations du Groupe et la solvabilité des États correspondants.

À titre indicatif, en 2011, le Groupe a réalisé 13,8 % de son chiffre d'affaires dans les pays suivants : Espagne, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie et Portugal.

3.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

3.2.1 ÉVÉNEMENTS ET DROITS MÉDIAS SPORTIFS

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

En particulier, l'UEFA a annoncé vouloir centraliser la commercialisation des droits de retransmission des matchs de qualification à la Coupe du Monde ainsi qu'aux Championnats d'Europe des Nations (EURO) dans la zone européenne et a donc demandé aux 53 fédérations nationales qui lui sont affiliées de ne pas conclure d'accords sur ces droits au-delà du 30 juin 2014. La réussite ou non de Sportfive à intervenir dans la commercialisation de ces droits au-delà du 30 juin 2014 aura une incidence sur ses résultats.

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

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

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

Enfin, comme cela s'est produit en 2011, la structure et le calendrier des événements sportifs et la structure des contrats de Lagardère Unlimited (acquisition de droits ou commission d'agent) peuvent conférer un caractère irrégulier aux ventes de cette branche.

3.2.2 DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES DU NUMÉRIQUE ET DE LA MOBILITÉ

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

Lagardère Publishing considère le développement du livre numérique comme une opportunité, dans la mesure où cette activité s'exerce dans des conditions de rentabilité au moins similaires à celles du livre papier. Cependant, une remise en cause, sur différents marchés, de l'aptitude d'un éditeur à maîtriser la politique de vente de ses ouvrages pourrait avoir des conséquences défavorables sur la rentabilité de cette activité. La note 34.2 de l'annexe aux comptes consolidés du présent Document de référence décrit les enquêtes diligentées par certaines autorités de concurrence dans le domaine du livre numérique.

Il est à noter par ailleurs que le 20 juillet 2011, Lagardère Publishing a signé un accord avec Google mettant en application les principes convenus dans un protocole de novembre 2010 portant sur les conditions de numérisation par Google de certaines œuvres en langue française dont les droits sont contrôlés par Lagardère Publishing. En application de cet accord, Lagardère Publishing déterminera quelles œuvres Google pourra numériser et lesquelles seront disponibles sous forme de livres numériques (notamment via Google eBooks). Lagardère Publishing aura également la faculté d'utiliser les fichiers des œuvres numérisées par Google, notamment pour les exploiter sous forme d'impression à la demande. Cet accord ouvre la possibilité de donner accès à des œuvres jusque-là épuisées, tout en assurant de nouveaux revenus à leurs auteurs et à leurs éditeurs.

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

Une part importante du chiffre d'affaires des activités de distribution menées par Lagardère Services relève de la distribution de presse ou de médias imprimés. Une décroissance imprévue de la demande pour ces supports, notamment sous l'effet du développement des technologies numériques, pourrait affecter significativement la rentabilité de cette activité ou conduire à des mesures d'ajustement coûteuses.

Par ailleurs, concernant Lagardère Unlimited, l'évolution des technologies de diffusion sur Internet, en particulier la télévision par Internet, fait également peser des incertitudes sur la manière dont les opérateurs produiront et diffuseront à l'avenir leurs programmes et, partant, fait peser des incertitudes sur la liste des diffuseurs susceptibles de se porter candidats à

l'acquisition de contenus sportifs. À terme les évolutions technologiques conditionneront la croissance tant pour les acteurs historiques qui sauront trouver le bon positionnement que pour les nouveaux entrants issus des nouvelles technologies.

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

Certains contrats passés notamment dans le domaine des événements sportifs peuvent porter sur des montants unitaires élevés (plusieurs centaines de millions d'euros), avoir une application étalée sur plusieurs années et comporter des engagements importants pour le Groupe en contrepartie de la rentabilité attendue. Des difficultés de mise en œuvre, une conjoncture difficile ou des conditions de marché défavorables peuvent survenir lors de leur exécution et avoir des conséquences négatives sur le résultat de ces contrats dont la rentabilité à terminaison ne peut en conséquence être garantie.

3.3 RISQUES JURIDIQUES

3.3.1 RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AU GROUPE

Dans le cadre de ses **activités d'Édition et de Distribution de livres**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, à des réglementations locales particulières en matière, notamment, de propriété intellectuelle, de dépôt légal des publications, de fixation des prix du livre et de TVA. À titre d'exemple, en France, le Groupe est soumis à des réglementations relatives au prix unique du livre, fixé par l'éditeur ou l'importateur et limitant les remises qualitatives et quantitatives accordées aux distributeurs, ainsi qu'à la réglementation applicable aux ouvrages pour la jeunesse.

Dans le cadre de ses **activités d'Édition de livres** comme en matière de **Presse et d'audiovisuel**, le Groupe est soumis, en particulier, aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée.

Dans le cadre de ses **activités de Commercialisation en gros et au détail**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, à certaines réglementations locales spécifiques relatives, principalement, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac, des alcools, à la vente de produits hors taxe (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des douanes concernée) ou, encore, aux activités de transports. À titre d'exemple, en France, la loi Bichet réglemente la distribution de la presse et définit la structure juridique des coopératives de distribution de la presse. À l'étranger et en France, certaines de ces activités peuvent, par ailleurs, être soumises à autorisation préalable.

Dans le cadre de ses **activités Publicitaires** (en ce compris celles relevant du domaine de la gestion des droits marketing et audiovisuels), le Groupe est soumis aux lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, le jeu, et celles liées à la publicité trompeuse.

La loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication est applicable aux **activités** françaises du Groupe relevant de la **Communication audiovisuelle**. L'exploitation de services de radio et de télévision par le Groupe en France est subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée, par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les obligations spécifiques à cette exploitation font l'objet d'une convention signée avec le CSA et leur renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée. La plupart des autres pays dans lesquels les activités audiovisuelles sont implantées ont adopté un dispositif législatif dont le fonctionnement est comparable à celui de la loi du 30 septembre 1986 et sont dotés d'un conseil de l'audiovisuel ; le cadre juridique définit généralement les conditions d'octroi de fréquences radio et télévision, les conditions d'exploitation des programmes de radio et télévision (reprises dans les licences signées avec le conseil audiovisuel local), le régime anticoncentration et les pouvoirs de contrôle et de sanction du conseil de l'audiovisuel local. Il convient enfin de rappeler qu'aux termes des lois du 30 septembre 1986 et du 1^{er} août 1986 sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers dans le capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio ou de télévision par voie hertzienne ou d'une société éditant une publication de langue française (cette disposition s'entend sous réserve des engagements internationaux de la France, c'est-à-dire comme ne s'appliquant pas notamment aux ressortissants communautaires ou de l'Espace économique européen).

Dans le cadre de ses **activités dans le secteur du Sport**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ses activités de négoce de droits et d'organisation de manifestations sportives, aux législations nationales et locales encadrant notamment les manifestations sportives (organisation, sécurité) et leur exploitation (acquisition, retransmission), la propriété intellectuelle appliquée au secteur du sport (droit à l'information du public en matière sportive, etc.) ainsi que, de par ses liens commerciaux avec de tels acteurs, les organismes liés au sport (en particulier les fédérations nationales et les instances

supranationales, notamment dans le football). En ce qui concerne ses activités de gestion d'infrastructures sportives et d'entraînement de sportifs, le Groupe est soumis notamment à diverses réglementations françaises telles que celles relatives aux structures juridiques privées ayant un objet sportif (associations sportives agréées, sociétés sportives professionnelles), aux établissements recevant du public et à l'occupation du domaine public. Les activités de représentation et de gestion de carrière de sportifs sont quant à elles notamment susceptibles d'être soumises, en fonction des pays concernés, à diverses réglementations publiques et/ou émanant d'organisations sportives relatives à l'activité d'intermédiaire et à la protection des mineurs. Enfin, les activités liées au développement d'enceintes sportives doivent tenir compte des réglementations en matière de construction et d'urbanisme.

Dans le cadre de ses **activités dans le secteur du spectacle vivant**, le Groupe est soumis notamment non seulement au droit de la propriété intellectuelle, au droit du travail et aux normes applicables aux établissements recevant du public, le cas échéant adaptés à ce secteur, mais également à des réglementations spécifiques propres à certains métiers (producteur de spectacles, exploitant de salles...).

3.3.2 RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Leur protection fait l'objet d'une attention particulière (voir paragraphe 7.4.1.3 – F).

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

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

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

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

3.3.4 RISQUES LIÉS À DES LITIGES EN COURS

Lagardère et/ou ses filiales sont parties à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques ; le montant total des provisions pour litiges figure en note 27.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2011.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2011, figurant au chapitre 6 du présent document. Précisons que les principaux litiges de EADS N.V. et Canal+ France font l'objet d'une description respectivement dans le document d'enregistrement de EADS N.V. et dans le document de référence de Vivendi.

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

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

Dans le domaine d'activité de **Lagardère Publishing**, il est à noter qu'en application d'une loi de finances rectificative adoptée en France en 2011, sauf remise en cause, le taux spécifique de TVA de 5,5% sur les livres physiques et audio devrait passer à 7% à compter du 1^{er} avril 2012, alors que le taux applicable aux livres numériques a diminué de 19,6% à 7% à compter du 1^{er} janvier 2012, ces modifications étant susceptibles d'avoir un impact sur les ventes.

Dans le domaine d'activité de **Lagardère Unlimited**, une décision de la Cour de justice de l'Union européenne du 4 octobre 2011 rendue dans une affaire concernant la diffusion satellitaire de la *Premier League* anglaise pourrait conduire à des

évolutions du secteur de la commercialisation des droits sportifs médias en Europe, dans la mesure où la Cour a considéré illicites les clauses des contrats de licence qui interdisent à un diffuseur de fournir des dispositifs de décodage permettant l'accès aux contenus concernés en vue de leur utilisation en dehors du territoire concédé. Si la décision a été rendue dans le contexte d'une diffusion satellitaire et ne semble pas remettre en cause l'ensemble des exclusivités pouvant être consenties à des diffuseurs (exclusivité de promotion, de langue...), il n'est pas exclu que certains titulaires de droits modifient à la suite de cette décision leur stratégie de commercialisation, par exemple en privilégiant à l'avenir une commercialisation paneuropéenne de leurs événements, ce qui pourrait modifier l'identité des acteurs susceptibles d'intervenir sur ce marché et l'intensité concurrentielle de la commercialisation des droits concernés.

La convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé pour la lutte antitabac préconise diverses mesures en vue de la réduction de l'offre et de la demande de tabac, telles qu'en particulier l'interdiction ou la restriction de la vente aux voyageurs internationaux de produits du tabac en franchise de droits et de taxes ou l'interdiction de fumer dans les transports ou lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac et susceptibles de ce fait d'avoir un impact sur l'activité de **Lagardère Services**, dont la dispersion géographique du réseau constitue toutefois un facteur d'atténuation de ce risque.

3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ

3.4.1 RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX, DE CHANGE

La description des risques de marché : liquidité, taux, change, actions apparaît au paragraphe 29.1 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2011 figurant au chapitre 6 du présent document.

3.4.2 RISQUES LIÉS AU PRIX DU PAPIER

L'activité des branches Lagardère Active et Lagardère Publishing nécessite une consommation de papier, dont les achats ont été proches de 263 milliers de tonnes en 2011, comme décrit au paragraphe 5.3.2.3 A du présent Document de référence. Sans qu'il soit possible de rattacher le coût des achats correspondants à un indice unique, le Groupe est de ce fait soumis aux variations des prix du papier, notamment sur les marchés européen, nord-américain et asiatique.

Une augmentation importante des prix mondiaux du papier pourrait de ce fait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats opérationnels de ces branches, de l'ordre de 15 à 20 millions d'euros pour une variation durable de 10 % des prix du papier en année pleine et avant toute mesure d'ajustement.

3.4.3 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description des risques de crédit et de contrepartie apparaît au paragraphe 29.2 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2011 figurant au chapitre 6 du présent document.

Comme indiqué dans cette même note 29, "en 2011 le Groupe a été confronté au non-recouvrement de certaines créances notamment du fait de la faillite des distributeurs Borders aux États-Unis et Red Group en Australie (branche Lagardère Publishing) ainsi que dans le domaine de la commercialisation de droits sportifs.

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

3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS

3.5.1 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

La politique de prévention et de gestion des risques industriels et liés à l'environnement est décrite au paragraphe 7.4.1.5 du présent document "Dispositif de gestion des risques".

3.5.1.1 RISQUES IDENTIFIÉS

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

Les dernières activités d'imprimerie ayant été cédées fin 2007 (cession de la presse quotidienne régionale) seules les activités liées principalement aux entrepôts du Groupe (dans les branches Presse, Livre, Distribution & Services et l'activité de pièces détachées pour l'Automobile) peuvent se trouver exposées à des risques particuliers qui sont néanmoins limités et identifiés. Certains des sites concernés sont soumis à autorisation ou déclaration d'exploitation par les autorités administratives mais aucun des sites du Groupe n'est classé SEVESO 1 ou SEVESO 2.

3.5.1.2 ÉVALUATION DES IMPACTS

Le Groupe n'a pas connaissance d'éléments ou de situations liés à des risques industriels ou environnementaux susceptibles d'avoir un impact significatif sur son patrimoine ou sur ses résultats. Le Groupe n'a par ailleurs connaissance d'aucune question environnementale pouvant influencer l'utilisation qu'il fait de ses immobilisations corporelles.

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

En conséquence, en 2011 aucune provision ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2011, aucune charge n'a été intégrée dans ces mêmes comptes au titre d'une décision judiciaire en matière d'environnement ou d'actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.

3.5.2 RISQUES LIÉS À LA CONCENTRATION DES FOURNISSEURS

La carence d'un ou plusieurs fournisseurs peut être la cause pour le Groupe de pertes de résultat ou de chiffre d'affaires, sans préjuger de possibles mesures d'ajustement et recherche de solution alternative. La part des achats effectués auprès du premier, des cinq premiers et des dix premiers fournisseurs s'établit respectivement à 8 %, 23 % et 32 %.

3.5.3 AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS

Dans la conduite de ses opérations, le Groupe pourrait se trouver confronté à des pertes ou des mises en cause de sa responsabilité. Sans qu'il soit possible de les quantifier ni même de les identifier de façon exhaustive, il peut s'agir, outre des risques généralement liés à toute activité à dominante tertiaire et des risques d'exécution des contrats mentionnés au paragraphe 3.2.3, des risques liés notamment à la fraude, aux réseaux et systèmes d'information, à l'organisation d'événements ouverts au public.

3.5.4 ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance du Groupe est décrite au paragraphe 7.4.1.5 du présent document "Dispositif de gestion des risques".

Le Groupe possède une société d'assurance captive basée aux États-Unis pour la couverture de certains risques de la branche Lagardère Services en Amérique du Nord. Cette société intervient exclusivement au profit de sociétés du Groupe. Les polices d'assurance qui s'y rattachent interviennent, d'une part, en addition des assurances souscrites décrites au paragraphe 3.5.4.1 ci-après ou, d'autre part en première ligne pour des montants de risques non significatifs à l'échelle du Groupe. Cette société n'a dû indemniser aucun sinistre depuis sa création.

3.5.4.1 ASSURANCES SOUSCRITES

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

En 2011 et pour 2012, le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier.

Le Groupe porte une attention particulière au choix des assureurs et à leur solvabilité.

3.5.4.2 NIVEAU DE COUVERTURE

De nombreuses polices d'assurance sont souscrites au niveau des branches et de leurs implantations ; la diversité des situations ne permet pas d'en détailler les plafonnements de façon exhaustive.

3.5.4.2.1) ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

A RISQUES COUVERTS

Les polices d'assurance couvrent notamment les risques d'incendie/explosion, foudre, dégâts des eaux, tempêtes, événements naturels, attentats et terrorisme. Lorsqu'une législation spécifique est applicable à ces risques dans certains pays, les couvertures sont souscrites en conformité avec la réglementation en vigueur dans chaque pays concerné.

B NIVEAUX DE PLAFONNEMENT

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

La limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Hachette Livre. Les autres limites d'assurance sont inférieures ou égales à 205 M€. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (par exemple tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.

3.5.4.2.2) ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE

A RISQUES COUVERTS

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

B NIVEAUX DE PLAFONNEMENT

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximum des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux d'assurance pour les branches et leurs implantations sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable. Hormis aux USA et au Canada, les montants de garantie souscrits dans le Groupe vont généralement de 2 à 15 M€, auxquels s'ajoute, pour les activités médias – dans le monde hormis aux USA, au Canada et dans les pays soumis à embargo international – un complément de 30 M€ au-delà d'une franchise pouvant aller jusqu'à 10 M€.

Aux USA, la limite cumulée la plus élevée (hors auto-assurance) est de 54 M€.

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

3.5.4.3 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

En 2011, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 9,8 M€ (hors assurances collectives) se répartissant comme suit :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation : 4,1 M€ ;
- responsabilité civile : 2,8 M€ ;
- autres (essentiellement automobile, transports, expositions, tournages et assurances de personnes) : 2,9 M€.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

CHAPITRE 4

Renseignements de caractère général concernant Lagardère SCA

4.1	Renseignements généraux concernant l'émetteur	26
4.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	26
4.1.2	Siège social, adresse, téléphone	26
4.1.3	Forme et législation	26
4.1.4	Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	26
4.1.5	Date de constitution et durée	26
4.2	Historique	27
4.3	Organigramme – liste des filiales importantes – relations mère-filles	28
4.4	Principaux investissements	29
4.4.1	Politique d'investissement et d'innovation	29
4.4.1.1	Investissements corporels et incorporels	29
4.4.1.2	Investissements financiers	29
4.4.2	Principaux investissements 2009	29
4.4.3	Principaux investissements 2010	30
4.4.4	Principaux investissements 2011	30

4.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

4.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SCA

Nom commercial : Lagardère

4.1.2 SIÈGE SOCIAL, ADRESSE, TÉLÉPHONE

Siège Social :

4, rue de Presbourg - Paris 16^e (75)

Adresse postale :

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Téléphone :

[33] 1 40 69 16 00

4.1.3 FORME ET LÉGISLATION

Société en commandite par actions soumise à la législation française

4.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

320 366 446 RCS Paris

4.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution le 24 septembre 1980

Expiration le 14 décembre 2079

4.2 HISTORIQUE

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

Elle a donc, à l'initiative et sous la direction de Jean-Luc Lagardère, pris le contrôle de la société Hachette, puis de la société Matra rendue début 1988 au secteur privé. Les activités de ces deux sociétés ont été regroupées fin 1992 par voie de fusion de leurs deux sociétés mères pour donner naissance à Matra Hachette, Lagardère SCA ayant adopté à cette même époque la forme juridique de commandite par actions.

C'est en juin 1996 que ce processus de restructuration s'est achevé avec l'absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui a pris à cette occasion sa dénomination actuelle de Lagardère SCA.

Depuis le début de cette période, le Groupe a connu, en particulier, les grandes évolutions suivantes :

- **Alliances majeures dans le domaine de la Défense et de l'Espace** : mis en œuvre dès le début des années 1990 ce processus d'alliances européennes a franchi une étape importante en 1999 avec la création d'Aérospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies – qui rassemblait la totalité des activités aérospatiales de Matra Hachette – à la société Aérospatiale. Il s'est parachevé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aérospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace A.G. et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS N.V. dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15 %. Celle-ci a été ramenée à 7,5 % en 2009 par cession de trois tranches de 2,5 % en juin 2007 et en juin 2008, puis le 24 mars 2009 ;
- **Redéploiement dans les médias et la communication avec** :
 - la prise de contrôle total des activités de ces pôles avec l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication, en 1999, pour ce qui est des activités audiovisuelles et les offres publiques d'échange et de retrait de la cote de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui est des activités de Presse ;
 - depuis 2000, des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34 % dans Canalsatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une participation de 20 % dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante) et le secteur du Livre (acquisition en 2002-2004 des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline en Grande-Bretagne, accord en 2006 pour la reprise de Time Warner Book Group) ;
 - le poids des activités de Presse et de Distribution et Services a, en ce qui les concerne, été accru davantage par croissance organique que par des acquisitions extérieures d'envergure ;
 - le rapprochement annoncé en 2006 des activités d'édition de magazines, d'une part, et des activités audiovisuelles et numériques, d'autre part, au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active ; ce rapprochement résulte de l'ambition du Groupe de s'imposer comme un des leaders internationaux de l'édition de contenus sur tous médias, de devenir une "brand factory" mondiale et d'accélérer sa migration vers le numérique.

Ainsi, Lagardère Active a acquis la société Newsweb et a pris le contrôle de Doctissimo, leaders français de l'édition de contenus sur Internet ;

 - cession à Hearst, en 2011, de l'activité magazines de Lagardère Active à l'international (102 titres dans 15 pays) ;
 - cession par Lagardère le 23 décembre 2011 de ses activités de Radio en Russie.
- **Création d'une branche "Sports" devenue "Lagardère Unlimited"** :
 - en se portant acquéreur :
 - de la société Sportfive début 2007 ; Sportfive intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs sportifs dans le processus de valorisation de leurs droits (diffusion et marketing) ;
 - en 2007 de la société IEC in Sports, société suédoise spécialisée dans le négoce du droit média ;
 - en 2008, des sociétés World Sport Group, dont l'objet est la gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie, Upsolut dédiée à l'organisation d'événements sportifs d'endurance et Pr Event, organisatrice de l'Open de Suède de Tennis ;
 - en rassemblant en 2010 l'ensemble des entités constitutives de la branche Sports ainsi que de la société Best (Blue Entertainment Sports et Television) au sein d'une nouvelle branche dénommée Lagardère Unlimited inscrivant cette dernière dans une stratégie de positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur à savoir :
 - gestion des droits de diffusion ;
 - commercialisation de droits et de produits marketing ;
 - organisation et exploitation d'événements ;
 - représentation de talents ;
 - conseil en gestion-exploitation de stades et de salles multifonctionnelles ;
 - gestion d'académies sportives.

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

Le rôle de Lagardère SCA vis-à-vis de ses filiales est décrit au paragraphe 7.4 du présent Document de référence ainsi que dans les comptes sociaux de Lagardère SCA (en ce compris ses annexes) qui figurent aux paragraphes 6.4 et 6.5 ci-après ; par ailleurs, l'annexe des comptes consolidés de Lagardère SCA (note 5) comporte des informations comptables sectorielles, par branches d'activité et par secteurs géographiques.



(1) Organigramme arrêté au 1^{er} mars 2012.

(2) Lagardère détient également au 31/12/2011 une participation de 20 % dans Canal+ France et une participation de 7,5 % dans EADS, sociétés consolidées par mise en équivalence.

(3) Hachette SA est la structure juridique accueillant l'ensemble des activités médias de Lagardère (Lagardère Media).

Comme cela est indiqué au paragraphe 7.4.1 relatif à l'organisation générale du Groupe, la société Lagardère SCA est une société holding, les activités opérationnelles du Groupe étant exercées au travers de filiales.

Les principales filiales qui sont contrôlées via la société holding Hachette SA, elle-même contrôlée à 100 % par Lagardère SCA, sont les suivantes :

- Hachette Livre : société française contrôlée à 100 % et qui constitue la holding de la branche Lagardère Publishing ;
- Lagardère Active : société française également contrôlée à 100 % qui constitue la société holding de la branche Lagardère Active et qui contrôle au travers de sous-holding les participations du Groupe dans les activités presse, audiovisuelles (radio, télévision, production, ...), numériques et régies publicitaires ;
- Lagardère Services : société française également contrôlée à 100 % et qui constitue la société holding de la branche Lagardère Services (activités Relay, boutiques d'aéroport) ;
- Lagardère Unlimited : société française également contrôlée à 100 % et qui a pour vocation de rassembler l'ensemble des filiales de la branche Unlimited, dont Sportfive et WSG.

La liste détaillée des filiales du Groupe (412 sociétés consolidées) et leur implantation géographique figurent en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 38). Les mandats exercés par les dirigeants de Lagardère SCA au sein de ces filiales sont précisés aux paragraphes 7.2.2 et 7.2.3 du présent Document de référence.

L'organisation économique du Groupe (i.e. la répartition des activités par secteur d'activité) est décrite au paragraphe 5.1 ci-après, étant entendu qu'il n'existe pas de lien significatif de dépendance fonctionnelle entre les diverses entités opérationnelles du Groupe.

Une présentation des activités des principales filiales et participations du Groupe figure au paragraphe 5.2 et les principales informations comptables consolidées relatives à ces filiales figurent également en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 5 : informations par branches d'activité). Il est précisé que le Groupe n'a pas identifié de cas de restriction d'accès aux résultats des filiales consolidées.

Enfin, les flux financiers et la nature de ces flux entre Lagardère SCA et les filiales du Groupe sont décrits au paragraphe 7.4.1 du présent Document de référence.

4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

4.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

4.4.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(en M€)	2011	2010	2009
Lagardère Media	237	214	233
Hors Branches	16	14	7
Total	253	228	240

Concernant les activités médias, l'innovation n'est pas reflétée par la comptabilisation des investissements corporels et incorporels. En effet, les dépenses internes de création, notamment dans les domaines du Livre, de la Presse, des sites Internet et de la TNT ne sont pas immobilisées dans les comptes.

4.4.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(en M€)	2011	2010	2009
Lagardère Media	98	56	62
Hors Branches	1	2	1
Total	99	58	63

Les chiffres mentionnés ci-dessus sont directement issus du tableau de financement consolidé.

4.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2009

Les investissements financiers 2009 sont très faibles (63 M€ v.s. 484 M€ en 2008) et concernent à hauteur de 30 M€ des acquisitions de concessions de duty free en Europe de l'Est.

4.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2010

Les investissements corporels et incorporels ont été réalisés essentiellement dans les branches Lagardère Unlimited (droits sportifs) et Lagardère Services (aménagement des points de vente).

Les investissements financiers portent principalement sur l'acquisition de la société Best par la branche Lagardère Unlimited ainsi que sur des rachats d'intérêts minoritaires dans la branche Lagardère Active.

4.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2011

Comme en 2010, les investissements corporels et incorporels ont été réalisés essentiellement dans les branches Lagardère Unlimited (droits sportifs) et Lagardère Services (aménagement des points de vente).

Les investissements financiers portent principalement sur des compléments de prix sur les acquisitions antérieures de IEC et WSG (branche Lagardère Unlimited), aux investissements de la branche Lagardère Services dans l'activité de détail (en particulier points de vente en République tchèque) et à des achats de participations minoritaires dans la branche Lagardère Publishing.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

CHAPITRE 5

Informations concernant les activités de la Société et du Groupe

5.1	Activités et stratégie	34
5.2	Principales activités du Groupe et principaux marchés – Activités au cours de l'exercice 2011	36
5.2.1	Lagardère Media	36
5.2.1.1	Lagardère Publishing	36
5.2.1.2	Lagardère Active	41
5.2.1.3	Lagardère Services	50
5.2.1.4	Lagardère Unlimited	56
5.2.2	Divers et Hors Branches	62
5.2.2.1	EADS	62
5.2.2.2	Presstalis	68
5.2.2.3	Matra Manufacturing & Services (ex-Matra Automobile)	68
5.2.2.4	Canal+ France	68
5.3	Informations sociales, sociétales et environnementales - éthique	73
5.3.1	Les acteurs et les outils de la politique de RSE	73
5.3.1.1	Les hommes et les femmes de la RSE	73
5.3.1.2	Le cadre référentiel encadrant la RSE	73
5.3.1.3	La méthodologie et les indicateurs de la RSE	75
5.3.2	La mise en œuvre de la politique de RSE	76
5.3.2.1	Les informations sociales	76
5.3.2.2	Les informations sociétales	94
5.3.2.3	Les informations environnementales	97

5.1 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

Lagardère est un groupe 100 % média comptant parmi les leaders mondiaux de ce secteur. Il est implanté dans une trentaine de pays et se structure autour de quatre branches d'activités distinctes et complémentaires :

- Lagardère Publishing : Livre et e-Publishing ;
- Lagardère Active : Presse, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production audiovisuelle), Numérique et Régie publicitaire ;
- Lagardère Services : Travel Retail et Distribution ;
- Lagardère Unlimited : Sport et Entertainment.

Lagardère co-contrôle la société EADS dans laquelle il détient une participation de 7,5 %.

Le groupe Lagardère a accéléré sa mutation pour devenir un groupe performant dans la production de contenus, innovant dans le numérique, jouissant d'une position forte dans le domaine des droits sportifs et disposant d'un réseau international puissant dans le commerce dédié au service des voyageurs et la distribution de presse aux points de vente.

Tourné vers l'avenir, attentif aux exigences d'un marché mondialisé, soucieux de se diversifier à l'international, particulièrement dans les pays émergents, Lagardère adapte sa stratégie aux nombreux bouleversements – notamment technologiques – que connaissent ses quatre branches d'activités.

Lagardère Publishing, qui regroupe les activités **d'édition de livres⁽¹⁾ et d'e-Publishing**, couvre de nombreux domaines tels que l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, la Jeunesse et la Distribution. La branche est fortement ancrée dans les trois grands bassins linguistiques anglophone, francophone et hispanophone qui représentent 60 % du marché mondial. Deuxième éditeur mondial et premier éditeur en Europe de livres grand public (*trade*), Hachette Livre est donc l'un des tout premiers acteurs d'un secteur d'activité où ses principaux concurrents sont d'origine anglaise, américaine et allemande.

Le succès de la stratégie de Hachette Livre résulte de plusieurs facteurs clés :

- un positionnement équilibré (zones géographiques, segments éditoriaux) qui permet de capitaliser sur les marchés les plus dynamiques ;
- une organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie à ses différentes entités et maisons d'édition ;
- des investissements soutenus dans les technologies numériques.

En effet, l'arrivée du numérique et d'Internet représente une opportunité pour Hachette Livre. Cette branche propose ainsi des produits – en adéquation avec les nouvelles tendances du marché – qui s'adaptent à la multiplicité des formats, des canaux de distribution et des supports.

Lagardère Active regroupe les **activités Presse, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production audiovisuelle), Numérique et Régie publicitaire**. Pour dynamiser sa croissance et sa rentabilité, la branche a rationalisé et a réorganisé son portefeuille d'activités en recentrant la Presse magazine sur les segments disposant de réelles perspectives de croissance. Par ailleurs, Lagardère Active a poursuivi son développement dans le numérique avec pour objectif de devenir leader dans la création et l'agrégation de contenus.

Le développement de Lagardère Active repose sur plusieurs éléments clés :

- une rentabilité accrue grâce à des plans d'amélioration de la performance ;
- une politique de rationalisation d'activités, avec notamment la cession de la Presse magazine à l'international et de l'activité Radio en Russie ;
- une politique visant à s'adapter à l'évolution de la demande des annonceurs et à innover en matière d'offre publicitaire qui s'appuie sur des positions fortes en presse, radio, télévision, Internet, mobile et tablette ;
- une stratégie numérique ambitieuse combinant croissance organique et croissance externe si les opportunités le permettent, associée à une culture d'entreprise davantage orientée vers le marketing et le numérique.

Lagardère Services rassemble les **activités de Travel Retail et de Distribution**. La branche a mis en œuvre en 2011 un nouveau plan stratégique avec pour ambition de renforcer son leadership mondial. Dans cette optique, Lagardère Services s'est réorganisé autour de quatre divisions :

- LS distribution ;
- LS travel retail EMEA (Europe, Middle East & Africa) ;
- LS travel retail ASPAC (Asia Pacific) ;
- LS travel retail North America.

[1] Dans l'ensemble du présent Document de référence, cette activité est indifféremment désignée sous l'une ou l'autre des dénominations suivantes : "Hachette Livre" ou "Lagardère Publishing".

En 2012, la stratégie de la branche s'articulera autour des priorités suivantes :

Pour le Travel Retail :

- la poursuite de la diversification du mix produits afin d'assurer de nouveaux relais de croissance face à la baisse du marché de la presse et du livre ;
- l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
- la croissance externe à travers de nouveaux partenariats et, si opportun, une acquisition transformatrice.

Pour la Distribution :

- quelques micro-acquisitions permettant notamment d'accélérer la mise en œuvre des plans de développement ;
- des alliances capitalistiques, globales ou locales, industrielles ou financières, dans le but de renforcer le positionnement stratégique de LS distribution.

Lagardère Unlimited, spécialisé dans **le Sport et l'Entertainment** a acquis une position forte sur le marché des droits sportifs et tout particulièrement sur son produit phare : le football.

Le périmètre de Lagardère Unlimited comprend huit entités principales :

- Sportfive, entreprise solidement implantée sur le marché mondial des droits médias et marketing, particulièrement dans le football ;
- World Sport Group, agence sportive d'événements majeurs en Asie tels que la Coupe d'Asie de football et le One Asia Super Series de golf ;
- IEC in Sports, société spécialisée dans la gestion de droits sportifs qui intervient pour l'essentiel dans les domaines des sports olympiques ;
- Pr Event, société qui a développé une expertise dans l'organisation de tournois de tennis à dimension internationale ;
- Upsolut, agence de marketing allemande, organisatrice d'événements de masse dans le domaine sportif (triathlon, cyclisme) ;
- Best, société américaine spécialisée dans la représentation et le management de talents sportifs et artistiques ;
- Lagardère Unlimited Stadium Solutions, structure de conseil au développement des projets de stades et de salles multifonctionnelles qui propose également des solutions pour la gestion et l'exploitation d'enceintes ;
- Lagardère Unlimited Live Entertainment, société qui produit et co-produit plusieurs spectacles musicaux, et qui détient des parts dans de prestigieuses salles de spectacle.

Ces filiales développent leur expertise dans les domaines suivants :

- gestion des droits de diffusion ;
- commercialisation de droits et de produits marketing ;
- organisation et exploitation d'événements ;
- représentation de talents ;
- conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles ;
- gestion d'académies sportives.

Lagardère Unlimited, grâce à son développement organique, à l'intégration de ses filiales, à son expansion géographique et à la diversification de son portefeuille de droits, se positionne comme un acteur majeur du Sport et de l'Entertainment.

5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2011

5.2.1 LAGARDÈRE MEDIA

	2011	2010	2009	2008 ⁽¹⁾	2007
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 657	7 966	7 892	8 214	8 582
Contribution au Résop consolidé ⁽²⁾	414	468	463	648	636
Effectifs ⁽³⁾	26 493	28 212	29 028	29 393	32 810

⁽¹⁾ Après retraitement sur base proforma des redevances de marques facturées par le Hors Branches.

⁽²⁾ Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées tel que défini en note 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

⁽³⁾ Effectifs moyens calculés en équivalent temps plein incluant CDI, CDD, intérimaires et autres contrats.

Les données financières détaillées, branche par branche, sont présentées dans l'annexe aux comptes consolidés note 5.1.

5.2.1.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Hachette Livre, la marque d'édition de Lagardère Publishing, est le deuxième éditeur ⁽¹⁾ mondial et le premier éditeur ⁽¹⁾ en Europe ⁽¹⁾ de livres grand public (*trade*) faisant jeu égal avec ses grands concurrents sur chacun de ses marchés de présence.

Numéro un en France et au Royaume-Uni, numéro deux en Espagne et numéro cinq aux États-Unis, Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants, de qualité et qui répondent aux envies de savoir, de connaissance, de culture et de divertissement de ses lecteurs.

Cette mission est aujourd'hui poursuivie par ses collaborateurs qui assurent le développement et la pérennité de la branche du Groupe.

Hachette Livre dispose d'un portefeuille équilibré, diversifié entre segments éditoriaux (Éducation, Littérature générale, Illustré, Fascicules, Dictionnaires, Jeunesse, Distribution, etc.) et fortement ancré dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol, français). Ce dernier offre de nouvelles bases de développement par zones géographiques et par métiers et permet à la branche du Groupe de capitaliser sur les segments les plus porteurs et les marchés les plus dynamiques.

Le business model de la branche est intégré sur l'ensemble de la chaîne de valeur édition-distribution : avec ses maisons et ses marques de renom, Hachette Livre sait capitaliser autant sur la qualité de la relation qu'elle entretient avec ses auteurs que sur l'expertise de ses forces de vente, la logistique rigoureuse de sa distribution et l'engagement de son personnel qualifié.

L'autonomie des éditeurs, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne. C'est dans cette autonomie, laissée par Hachette Livre à chacune de ses divisions opérationnelles, que réside l'un des éléments clés de son succès : les différentes divisions de la branche du Groupe constituent, en quelque sorte, une fédération de petites et moyennes maisons d'édition indépendantes, chacune avec sa culture d'entreprise et sa ligne éditoriale particulière, voire unique.

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

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Hachette Livre de développer des économies d'échelle, de renforcer sa structure financière, de négocier en meilleure position avec ses grands clients et fournisseurs.

Tous ces atouts font de Hachette Livre le premier groupe d'édition en France devant des concurrents tels que Editis, Gallimard, Flammarion, Albin Michel, La Martinière - Le Seuil et Média Participations. Hachette Livre occupe la deuxième place sur le marché fragmenté de la Littérature générale adulte et la première sur la Littérature pour la jeunesse et le Livre illustré, ainsi que sur les segments traditionnellement plus concentrés que sont le Scolaire ou les Dictionnaires.

⁽¹⁾ Le classement mondial des groupes d'édition réalisé en interne par Hachette Livre provient :

- des rapports annuels financiers de ces groupes (pour la plupart) ;
- complété par les données du classement qui paraît chaque année dans *Livres Hebdo* (classement réalisé avec Rüdiger Wischenbart Content and Consulting et généralement repris ensuite en partenariat par *The Bookseller*, *Publishers Weekly*, *Buchreport*) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque rapports annuels non disponibles).

À l'international, Hachette Livre se mesure à des concurrents tels que Pearson, McGraw-Hill Education, Random House, Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins ou Holtzbrinck, et a réussi en quelques années à se hisser du treizième au deuxième rang mondial.

La majorité des nouveautés publiées le sont aussi sous forme numérique, aussi bien en France et au Royaume-Uni qu'aux États-Unis. Elles sont commercialisées sous forme d'e-books sur toutes les plates-formes.

A.1 EN FRANCE ⁽¹⁾

La branche **Littérature** regroupe des maisons de grand renom : Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy, Lattès, Harlequin, etc. Chacune a ses domaines de prédilection mais reste en concurrence avec les autres maisons ainsi qu'avec les marques des groupes concurrents. Le Livre de Poche, leader sur son marché, assure l'exploitation seconde pour toutes les maisons d'édition de la branche ainsi que pour de nombreux éditeurs tiers.

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés. Il est numéro un en France sur le Pratique avec Hachette Pratique et Marabout, numéro un sur les guides de voyage avec Hachette Tourisme et Le Routard. Hachette Illustré est également numéro un sur le marché des Beaux Livres avec deux marques de prestige, le Chêne et Hazan, ainsi que sur le segment de la Jeunesse (Hachette Jeunesse Collection Disney, Hachette Jeunesse Roman et Le Livre de Poche Jeunesse) sur lequel Hachette Livre possède un fonds inestimable comprenant des personnages comme Babar, Oui-Oui, Astérix, Fantômette, etc.

En **Scolaire**, Hachette Livre est le premier éditeur ⁽²⁾ en France grâce à deux entités distinctes : Hachette Éducation et le groupe Alexandre Hatier. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier, Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Littré, Gaffiot) qui permettent également à Hachette Livre d'avoir une position de leader sur le marché du Parascolaire.

Les ouvrages de **Référence** et les **Dictionnaires** comptent Larousse, Hachette et Harrap's parmi leurs célèbres actifs. Hachette Livre est numéro un en France sur le marché des Dictionnaires tant monolingues que bilingues. Jouissant d'une réputation internationale, Larousse réalise plus de 40 % de ses ventes à l'international et constitue aujourd'hui une marque particulièrement bien établie en langue espagnole.

La branche **Universitaire et Professionnelle** comprend Dunod et Armand Colin. Leaders sur le marché français, ces maisons ont poursuivi la numérisation de leurs contenus en 2011.

La **Distribution**, pour Hachette Livre et d'autres éditeurs tiers sous contrat exclusif, se fait grâce à un réseau de distribution géré depuis le centre national de Maurepas. Hachette Livre traite 250 millions d'exemplaires par an et sert 12 000 librairies, kiosques et supermarchés en France. Hachette Livre Distribution, numéro un en France, est également présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

A.2 À L'ÉTRANGER ⁽³⁾

Les **Fascicules** sont édités par la branche **Encyclopédies et Collections**, qui s'est très fortement développée à l'international, particulièrement, en Espagne (via sa filiale Salvat Editores), au Royaume-Uni, au Japon, en Pologne, en Italie (avec Hachette Fascicoli) et, depuis 2010, en Russie. Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits en font le numéro deux mondial et constituent un atout pour la performance globale de Hachette Livre.

Au Royaume-Uni, Hachette UK, premier éditeur anglais tous formats confondus, s'adjuge 13,7 % du marché du livre imprimé (voir § 5.2.1.1 - A), grâce à six divisions : Octopus en Illustré ; Orion, Hodder, Headline, Little, Brown sur le marché de la Littérature et Hachette Children's Books en Jeunesse.

Ces maisons et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d'être présent en Australie et Nouvelle-Zélande ainsi qu'en Inde.

Hachette Livre est également un acteur clé sur le marché scolaire avec Hodder Education, numéro deux en "Collège et Lycée". Enfin, Hachette Livre a une activité de Distribution au Royaume-Uni, via ses deux centres Book Point et LBS (Little Hampton Book Services).

Hachette Livre Espagne est le deuxième éditeur espagnol et occupe la première place sur le marché du Scolaire grâce à Anaya et Bruño. Tout comme Bruño, Anaya est un acteur du marché de l'Éducatif, également présent sur le Parascolaire et la Littérature générale adulte et Jeunesse. À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño et Salvat, la branche du Groupe est très bien établie en Amérique latine. En Argentine et au Mexique, Hachette Livre est l'un des principaux éditeurs scolaires respectivement sous les marques Aique et Patria.

Aux États-Unis, Hachette Book Group est numéro cinq sur le marché du trade grâce à de nombreuses maisons : Grand Central Publishing (anciennement Warner Books), Little, Brown, avec leurs marques respectives Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la Jeunesse, FaithWords sur le segment de la Littérature religieuse, Orbit en Science-fiction, Twelve en Essais, Mulholland en Romans policiers... Hachette Livre a également une activité de Distribution aux États-Unis.

Globalement, Hachette Livre est représenté directement ou indirectement dans plus de soixante-dix pays via l'ensemble de ses métiers.

(1) Les positions concurrentielles de Hachette Livre tiennent compte des statistiques fournies par les panels Ipsos auxquels souscrit la branche du Groupe.

(2) Estimations internes.

(3) Source : données internes, basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni, et sources internes en Espagne.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2011

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2011 : 2 038 M€

• Répartition du chiffre d'affaires par activité - France

	2011	2010
Éducation	26,1 %	24,8 %
Illustré	23,8 %	24,9 %
Littérature	17,0 %	17,2 %
Référence	8,2 %	7,8 %
Universitaire et professionnel	4,1 %	4,3 %
Autres	20,8 %	21,0 %
Total CA	100 %	100 %

• Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2011	2010
France	33,2 %	32,2 %
Royaume-Uni	15,2 %	15,7 %
États-Unis	20,5 %	20,5 %
Espagne	8,8 %	8,6 %
Autres	22,3 %	23,0 %
Total CA	100 %	100 %

L'année 2011 a été marquée par un marché mondial du livre en recul en raison du contexte de crise économique. Cette érosion masque des évolutions contrastées sur les principaux marchés de présence de Hachette Livre : +0,6 % en volume et +0,1 % en valeur en France⁽¹⁾, -9,2 % en volume pour les livres imprimés aux États-Unis⁽²⁾, mais en ligne avec 2009 une fois comptabilisées les ventes en numérique, -3,5 % en tenant compte du numérique au Royaume-Uni. Tandis que la librairie traditionnelle connaissait une baisse sensible de son chiffre d'affaires, avec des situations extrêmes comme la faillite du réseau Borders aux États-Unis et celle de RedGroup en Australie, la vente de livres imprimés sur Internet continuait à se développer de façon importante, et la vente d'e-books (livres numériques téléchargés) poursuivait sa croissance spectaculaire aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Dans ce marché qui se transforme et résiste mieux que d'autres à la crise, Hachette Livre a vu ses parts de marché se tasser du fait du déclin attendu du phénomène Stephenie Meyer qui avait continué à doper son chiffre d'affaires et son résultat au premier semestre 2011. Pour autant, le chiffre d'affaires de Hachette Livre retrouve un niveau proche de 2008, une année qui avait bénéficié de la montée en puissance du phénomène *Twilight*, et la branche du Groupe affiche un résultat opérationnel parmi les meilleurs du secteur.

Sa stratégie se décline en huit points :

1. la recherche permanente d'opportunités de croissance par des acquisitions très créatrices de valeur et nécessaires pour maintenir Hachette Livre parmi les tous premiers groupes d'édition mondiaux – un atout essentiel pour peser sur les négociations avec ses grands clients ;
2. la répartition du risque sur un nombre significatif de marchés et de segments de marché différents de façon à lisser les effets de cycle propres à chacun d'entre eux ;
3. la concentration des acquisitions et des créations de filiales sur des pays appartenant à des bassins linguistiques offrant une taille critique en termes de marché potentiel ;
4. une large autonomie éditoriale des filiales d'édition privilégiant la créativité, la réactivité et la motivation des équipes ;
5. la recherche active de best-sellers internationaux susceptibles de trouver un vaste public dans l'ensemble des marchés de présence de la branche du Groupe ;
6. le contrôle de la distribution, en tant que centre de profit et maillon stratégique de la chaîne de valeur du livre, dans tous les marchés de présence ;

[1] Source : Ipsos.

[2] Source : Nielsen BookScan.

7. un investissement soutenu dans les technologies numériques pour satisfaire la demande naissante de lecture en ligne ou sur e-book ;

8. des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance (BRIC : Brésil, Russie, Inde et Chine).

La montée en puissance des e-books, d'abord aux États-Unis depuis trois ans, puis au Royaume-Uni, et le fait que les conditions soient désormais réunies en France pour son essor sur ce marché, font du numérique un chantier primordial pour l'avenir économique de toute la filière du livre, et donc de Hachette Livre. La branche du Groupe y consacre des ressources humaines et financières significatives et, fort de son statut de deuxième groupe mondial d'édition, entend se positionner comme un leader sur ce marché. La stratégie numérique de Hachette Livre obéit à des impératifs particuliers et se décline en six points :

- a. poursuivre la numérisation systématique des nouveautés et d'une sélection du fonds en formatant les ouvrages de façon à les rendre compatibles avec toutes les plates-formes numériques du marché ;
- b. favoriser l'émergence d'un nombre maximal de plates-formes numériques vendeuses d'e-books ;
- c. renforcer les liens des éditeurs de Hachette Livre avec leurs créateurs et leurs auteurs par l'apport d'une gamme complète de services numériques et plus particulièrement d'une forte expertise en matière de marketing et de promotion sur Internet et les réseaux sociaux, pour éviter leur "désintermédiation" au profit d'opérateurs sans valeur ajoutée ;
- d. encourager le développement par les éditeurs de Hachette Livre d'ouvrages difficilement déclinables en format numérique (beaux livres, coffrets, fascicules, BD...) ;
- e. lutter avec détermination et méthode contre le piratage ;
- f. proposer une offre de services logistiques dynamique et ciblée de façon à attirer dans l'orbite de la branche du Groupe des partenaires que la révolution numérique aura fragilisés et préserver ainsi le plan de charge et la rentabilité des infrastructures de distribution de la branche, sans prendre en charge le risque commercial ou capitalistique propre à leur activité.

À noter qu'en mars, la Commission européenne a diligenté des investigations concernant des soupçons d'entente entre éditeurs pour fixer le prix des e-books, prolongeant en cela celles ouvertes par certaines autorités de concurrence américaines (*Department of Justice, Texas Attorney General et Connecticut Attorney General*) et l'*Office of Fair Trading (OFT)* britannique.

En décembre, la Commission européenne a officiellement informé cinq groupes d'édition internationaux, dont Hachette Livre, qu'elle ouvrait une procédure formelle d'enquête contre eux pour d'éventuelles pratiques anticoncurrentielles, tandis que l'OFT se dessaisissait du dossier à son profit.

B.1 EN FRANCE

Pour la deuxième année consécutive, la performance de Hachette Livre en France tire les résultats de la branche du Groupe au niveau mondial. En Littérature générale, les maisons d'édition de la branche ont été couronnées de nombreux prix littéraires : *Retour à Killybegs*, de Sorj Chalandon (Fayard), a reçu le Grand prix du roman de l'Académie française ; *Tout, tout de suite*, de Morgan Sportès (Fayard), le prix Interallié ; *Fontenoy ne reviendra plus*, de Gérard Guégan (Stock), le prix Renaudot de l'essai ; *Jayne Mansfield 1967*, de Simon Liberati (Grasset), le prix Fémina ; *Rien ne s'oppose à la nuit*, de Delphine de Vigan (Lattès), le prix Renaudot des lycéens, le prix Roman France Télévisions et le prix du Roman Fnac ; *La Couleur des sentiments*, de Kathryn Stockett (Audiolib), le prix Lire dans le noir ; *Du temps qu'on existait*, de Marien Defalvard (Grasset), le prix du premier roman et le prix de Flore ; *Le Chuchoteur*, de Donato Carrisi (Calmann-Lévy, 2010), le prix du Polar européen.

Par ailleurs, nombre de titres ont rencontré un grand succès commercial. *Rien ne s'oppose à la nuit*, de Delphine de Vigan (Lattès), a pris des allures de phénomène d'édition. Parmi les meilleures ventes de 2011, il convient également de signaler : *L'Hermine était pourpre*, de Pierre Borromée (Fayard), prix du Quai des Orfèvres ; *Veuf*, de Jean-Louis Fournier (Stock) ; *Le Cimetière de Prague*, d'Umberto Eco (Grasset) ; *Le Chemin de l'espérance*, de Stéphane Hessel et Edgar Morin (Fayard) ; *Steve Jobs*, de Walter Isaacson (Lattès) ; *L'Échéance*, de François de Closets et Irène Inchauspé ; *Françoise*, de Laure Adler (Grasset) ; *Le Havre des morts*, de Patricia Cornwell (Les Deux Terres).

Le Livre de Poche a conforté sa place de leader avec notamment trois titres de Katherine Pancol, *Les écureuils de Central Park sont tristes le lundi*, *Les Yeux jaunes des crocodiles* et *Encore une danse*, qui ont atteint un tirage cumulé d'un million d'exemplaires en 2011. *Le Scandale Modigliani*, de Ken Follett, et *Le Symbole perdu*, de Dan Brown, ont dépassé l'un et l'autre les 250 000 exemplaires vendus.

Le Petit Larousse illustré a égalé son score de 2010. Hatier a très bien vendu son *Bescherelle* tandis que Didier a placé deux manuels scolaires, *Enjoy 5°* et *Enjoy 6°*, dans les dix meilleures ventes de la branche du Groupe en 2011.

En juillet, Google et Hachette Livre ont signé un accord définitif sur la numérisation par Google d'œuvres épuisées en langue française. Cet accord, qui fait suite au protocole signé en novembre 2010, donne aux éditeurs le contrôle de la numérisation de leurs œuvres et ouvre la voie à des opportunités commerciales susceptibles de fournir de nouvelles ressources aux auteurs comme aux éditeurs.

En octobre 2011, Hachette Livre a acquis une minorité de blocage au capital de la société russe Azbooka-Atticus, qui est le quatrième éditeur russe par la taille.

En décembre 2011, Hachette Livre a signé avec la société américaine de surveillance du Web Attributor un contrat visant à lutter par des moyens technologiques sophistiqués contre le piratage des livres publiés par les différentes maisons d'édition françaises du Groupe.

En décembre également, Hachette Livre a cédé à la société CoBe Capital sa filiale BSSL, dont l'activité – le matériel éducatif et les jeux éducatifs pour enfants – n'était plus en cohérence avec son cœur de métier.

En France le marché du livre numérique est encore juste émergent et pèse moins de 1 % du chiffre d'affaires.

En fin d'année, Hachette Livre a annoncé un important projet immobilier pour 2014-2015. L'immeuble, dont Hachette Livre est propriétaire à Vanves, sera détruit et à sa place sera érigé un immeuble de bureaux ultra moderne et certifié HQE (Haute Qualité Environnementale). Ce bâtiment de 20 000 mètres carrés, dessiné par l'architecte Jacques Ferrier, a vocation à accueillir les équipes basées actuellement quai de Grenelle à Paris. À la suite de ces différentes opérations, Hachette Livre sera propriétaire d'un siège social neuf, écologique, et adapté à son activité et à son image.

B.2 À L'ÉTRANGER

Aux États-Unis

Tous les organismes qui suivent les tendances du marché du livre aux États-Unis (Nielsen BookScan, BookStats, Simba, VSS) s'accordent à dire que celui-ci s'est légèrement contracté et que les chiffres globaux masquent des évolutions très contrastées. Ainsi, les ventes de livres imprimés auraient reculé de 9,2 % tandis que celles d'e-books auraient bondi de 100 % pour atteindre 20 % de parts de marché en valeur. Le pourcentage de la population lisant des e-books est évalué à 14 %⁽¹⁾ vs 7 % en 2010. Cette évolution, qui a donné des signes de ralentissement au second semestre, s'explique en partie par le prix des e-books, inférieur de 30 % en moyenne à celui des livres imprimés.

Hachette Book Group a connu une progression comparable à celle du marché avec des ventes e-books atteignant 20 % de ses ventes trade en 2011.

La faillite de Borders s'est traduite par la fermeture de 625 librairies, dont une quarantaine seulement ont été reprises par des concurrents. Cette chaîne représentait 7 % du chiffre d'affaires net de Hachette Book Group.

En 2011, 244 titres de Hachette Book Group (182 livres imprimés et 62 e-books) ont eu les honneurs de la liste des best-sellers du *New York Times* qui publie désormais une liste mixte. Trente-et-un de ces titres ont figuré à la première place, dont *Bossypants*, de Tina Fey (758 000 exemplaires imprimés, 400 000 e-books), *The Best of Me*, de Nicholas Sparks (908 000 exemplaires imprimés, 229 000 e-books) et quatre romans de James Patterson totalisant 3 539 000 exemplaires, dont un tiers sous forme d'e-books.

The Art of Fielding, de Chad Harbach (Little, Brown), a été sélectionné parmi les "dix meilleurs livres de l'année" par le *New York Times* et *Publisher's Lunch*. *Bossypants*, de Tina Fey, a reçu la même distinction de *Publisher's Weekly* et a été en tête des ventes en version livre audio chez Amazon.

Hachette Book Group a poursuivi la modernisation de ses infrastructures en adaptant ses systèmes d'information, son marketing en ligne et ses actions de promotion médias aux exigences du numérique. Il a également renforcé ses liens avec les autres entités de la branche du Groupe de façon à faire jouer les synergies éditoriales et marketing au profit des auteurs communs et à faire des acquisitions groupées.

Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

Hachette UK conserve sa première place en s'adjudgeant 13,9 % du marché des livres traditionnels en 2011 et environ 20 % du marché des livres numériques. Il a placé 140 de ses titres sur la liste des best-sellers du *Sunday Times* en 2011, dont 25 comme numéro un. *One Day*, de David Nicholls (Hodder), a poursuivi son impressionnante carrière, y compris sous forme d'e-book, en 2011. Parmi la liste des meilleures ventes en 2011, il faut citer : *Steve Jobs*, de Walter Isaacson (Little, Brown) ; *The Family*, de Martina Cole (Headline) ; *When God was a Rabbit*, de Sarah Winman (Headline) ; ainsi que les romans de Maeve Binchy, Patricia Cornwell, Martina Cole ; le livre de Pierre Dukan ; et *The Litigators*, de John Grisham (son premier thriller dans l'univers juridique depuis qu'il a rejoint Hodder). Par ailleurs, nombre de livres de Hachette UK ont été primés : *The Tiger's Wife*, de Tea Obreht (Orion), a reçu l'Orange Prize ; *Pure*, de Andrew Miller (John Murray), le Costa Novel of the Year tandis que Sarah Winman (*When God was a Rabbit*, Headline) a été élue "Meilleur nouvel auteur de l'année" au Galaxy Book Awards.

L'Australie a connu une année difficile du fait de la faillite de RedGroup, première chaîne de distribution du livre dans ce pays, qui représentait 16 % du chiffre d'affaires de Hachette Australia.

Au Royaume-Uni, le développement du marché des e-books a connu une accélération en 2011 et atteint une part estimée à 4 % du marché total des livres imprimés et numériques. Chez Hachette UK, plus fortement présent sur le segment de la Fiction propice aux livres numériques, le poids des e-books a atteint 6 % du chiffre d'affaires en 2011 et même 10 % sur le seul segment du Trade Adult.

La branche du Groupe a également poursuivi l'adaptation de ses outils informatiques à la nouvelle donne numérique et prévoit de renouveler ses sites Internet au premier semestre 2012.

(1) Boston Consulting Group, WSJ et Crédit Suisse/IPR.

En Espagne et en Amérique latine

En Espagne, Hachette Livre a su conserver ses positions dans un contexte rendu extrêmement difficile par les mesures de rigueur gouvernementales et la baisse de la consommation, faisant légèrement mieux que l'année précédente en chiffre d'affaires. Au Mexique et en Argentine, la branche du Groupe a davantage souffert de la crise et affiche un léger recul de son chiffre d'affaires.

Anaya a lancé les "Livres numériques du professeur" correspondant à tous ses manuels imprimés. Toutes les éditions numériques sont proposées en support on-line et off-line.

Fascicules

Les Fascicules, qui sont vendus au numéro en kiosque ou par abonnement, sont une activité atypique au sein de Hachette Livre, dans la mesure où un même produit est très souvent proposé sur des marchés dont la langue, la culture et le PIB sont très différents. Des séries comme *Construire le Bismarck*, conçues à l'origine en Italie, ont ainsi été vendues avec succès en Allemagne, en Belgique, en France, en Espagne et au Japon, grâce à des campagnes de publicité à la télévision.

Très sensibles aux variations de pouvoir d'achat, les Fascicules ont connu des baisses sur les marchés matures depuis fin 2008, mais Hachette Livre a su trouver des relais de croissance en Russie en 2009 avec le lancement de "*Construire le Bismarck*" et en 2010 avec *Le Corps humain*. Contre toute attente, 2011 a également été, pour les Fascicules, une excellente année au Japon avec une augmentation de presque 50 % du chiffre d'affaires malgré la crise engendrée par le tremblement de terre et le tsunami.

B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2011

Après une année 2010 marquée par le début de repli du phénomène *Twilight*, Hachette Livre se devait de retrouver en 2011, malgré un comparatif qui restait défavorable au premier semestre, un chiffre d'affaires et un résultat opérationnel en ligne avec ses performances d'avant *Twilight*. Cet objectif a été atteint malgré des marchés anglo-saxons marqués par la faillite de certaines chaînes de librairies [Borders aux États-Unis et RedGroup en Australie].

Un des défis principaux de l'année consistait à sauvegarder les marges dégagées par les activités numériques pour que la rentabilité globale de Hachette Livre ne souffre pas de la contraction du chiffre d'affaires induit par les prix de vente des e-books (inférieurs de 30 % en moyenne à celui de leurs équivalents imprimés), alors que ceux-ci mordaient largement sur le marché des livres traditionnels. Le "découplage" entre le chiffre d'affaires et les marges en numérique a été effectué avec succès.

Quelques restructurations ont été rendues nécessaires par des ralentissements structurels du marché, notamment en Espagne et en Australie. Enfin, BSSL, dont l'objet social ne coïncidait pas avec la stratégie de Hachette Livre, a été cédée.

C) PERSPECTIVES

Le marché du livre est historiquement un marché d'une grande inertie qui amortit, à la hausse comme à la baisse, les fluctuations de l'économie. On peut donc s'attendre à ce qu'il se contracte en 2012, mais sans décrocher violemment, sauf aggravation brutale de la crise au niveau mondial.

La progression du numérique, qui a atteint 20 % du chiffre d'affaires de Hachette Livre aux États-Unis, donne des signes de ralentissement. Quoi qu'il en soit, Hachette Livre est prêt, grâce aux efforts consentis en 2010 et 2011, à fournir en e-books tous les opérateurs sur tous ses marchés, dans les normes spécifiques à chacun, et à accompagner les partenaires (éditeurs, libraires) qui le souhaiteraient dans leur adaptation à cette nouvelle forme de distribution.

5.2.1.2 LAGARDÈRE ACTIVE

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère Active dans son périmètre 2011 ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2011. Ils tiennent donc compte de la cession de l'activité de Presse magazine à l'international à Hearst Corporation Inc. suite au contrat de cession signé le 28 mars 2011. Il est à noter également la cession le 23 décembre 2011 par Lagardère de ses activités de Radio en Russie.

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Active rassemble des activités de Presse magazine, Radio, Chaînes de télévision, Production et Distribution audiovisuelles, Régie publicitaire et Numérique. La branche du Groupe détient également une participation de 20 % dans Canal+ France (cf. § 5.2.2.4).

A.1 PRESSE MAGAZINE

Lagardère Active est le premier⁽¹⁾ éditeur de Presse magazine grand public en France avec 38 titres de presse publiés ainsi que des titres édités sous licence à l'international.

(1) Diffusion France Payée 2010-2011 : utilisée pour mesurer le potentiel publicitaire d'un titre de presse, la diffusion payée correspond au nombre d'exemplaires payants moyen diffusés par numéro. La diffusion payée comptabilise les exemplaires vendus en kiosque et les abonnements.

La thématique Féminine est au cœur de son portefeuille de magazines qui couvre également l'Actualité, la Décoration, la Jeunesse et les Loisirs.

Les marques phares rassemblent notamment Elle, Paris Match, Télé 7 jours.

Le chiffre d'affaires de la Presse magazine représente 66 %⁽¹⁾ du chiffre d'affaires total de Lagardère Active. Hors Numérique, il provient pour 47 % de la vente des magazines (dont le quart par abonnement) et pour 53 % de la vente de pages de publicité.

Les intervenants sur le marché de la Presse magazine grand public sont soit des groupes généralistes présents dans un ou deux pays (Time Inc. aux États-Unis et au Royaume-Uni, Mondadori en Italie et en France...), soit des groupes développant des politiques de marques globales (Hearst, Condé Nast).

A.2 RADIO

La Radio représente 18 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active, dont 41 % à l'international. Les revenus des radios sont constitués à près de 86 % par les recettes publicitaires qui dépendent largement des mesures d'audience et de l'état du marché publicitaire.

En France, Lagardère Active est, avec ses trois réseaux nationaux, l'un des acteurs majeurs sur le marché de la Radio.

Europe 1

Europe 1, radio de référence, fidèle à sa vocation généraliste, exigeante et grand public, est la radio de l'événement, dont elle rend compte, au cœur duquel elle place ses auditeurs, et aussi qu'elle crée.

Virgin Radio

Virgin Radio, radio musicale générationnelle des jeunes adultes de 20 à 34 ans, mêle créativité, originalité et audace. Depuis janvier 2011, Virgin Radio a ouvert sa programmation à d'autres univers musicaux et revendique "Un Maxx de Tubes" tout au long de la journée. Virgin Radio est écoutée par 2,4 millions d'auditeurs⁽²⁾.

RFM

RFM, radio musicale "adulte contemporaine", est positionnée sur la diversité de sa programmation musicale avec pour slogan : "Le meilleur de la musique". RFM est la deuxième radio musicale adulte en France⁽³⁾ sur les 35-49 ans. Aujourd'hui, RFM séduit chaque jour 2,2 millions d'auditeurs⁽¹⁾.

Les radios à l'international

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) exploite avec succès depuis plus de vingt ans le savoir-faire radio de la branche dans sept pays (en Europe de l'Est, en Allemagne et en Afrique du Sud).

Ses 23 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par plus de 30 millions d'auditeurs.

Dans quasiment tous les pays où il est présent, LARI est un acteur majeur du marché des radios privées : premier groupe de radios en Russie avec cinq stations dont Europa Plus qui avec ses 10 millions d'auditeurs quotidiens est le leader du marché ; en République tchèque avec quatre radios (dont Evropa 2, leader incontesté des radios jeunes, et Frekvence 1, deuxième radio du pays) ainsi que dans le Land de Sarre (Allemagne) avec Radio Salû.

En Afrique du Sud, Radio Jacaranda reste depuis une décennie la première radio privée du pays.

LARI est également le deuxième groupe radio en Pologne avec cinq stations dont Radio Zet, une des marques à plus forte notoriété du pays (plus de 7 millions d'auditeurs tous les jours), et en Roumanie où avec Europa Fm, Radio 21 et Vibe Fm il couvre l'ensemble des cibles commerciales. LARI conforte aussi ses positions en Slovaquie, avec le rebranding d'Europa 2.

En France comme à l'étranger, les activités Radio sont soumises à un cadre législatif et réglementaire national et communautaire qui organise le secteur de l'audiovisuel et des télécommunications. En France, l'activité Radio est soumise à des autorisations préalables obtenues auprès du Conseil supérieur de l'audiovisuel.

A.3 CHAÎNES DE TÉLÉVISION

L'année 2011 a été marquée par une nouvelle réorientation thématique des chaînes de télévision de Lagardère Active autour de deux grands axes.

L'offre Jeunesse et Famille avec les chaînes TiJi (pour les moins de 7 ans) et Canal J (pour les enfants de 6 à 14 ans), qui sont diffusées sous format payant en exclusivité auprès de CanalSat et Numéricable en France. La Russie bénéficie également de la diffusion satellitaire de ces deux chaînes avec des programmes spécifiquement dédiés.

La chaîne Gulli complète ce bouquet Jeunesse avec une diffusion, sous format gratuit, sur la Télévision Numérique Terrestre (TNT). Pour rappel, France Télévisions détient 34 % du capital de cette chaîne.

(1) Dont 27 % à l'international.

(2) Source : Médiamétrie - 126 000 Radio ; 13 ans et + ; AC ; 5h-24h ; lundi-vendredi ; janvier-décembre 2011 ; exactement 2 391 000 auditeurs pour Virgin Radio et 2 268 000 auditeurs pour RFM.

(3) Source : Médiamétrie - 126 000 Radio ; 35-49 ans ; AC et PDA ; 5h-24h ; lundi-vendredi ; janvier-décembre 2011.

Cette offre Jeunesse et Famille est leader sur sa thématique. Elle est la plus connue des Français (96 % des foyers avec des enfants connaissent au moins une de ces chaînes).

En complément des chaînes Jeunesse, les chaînes musicales MCM, MCM Pop et MCM Top ainsi que la chaîne féminine June ont été réorientées vers une offre de divertissement jeunes adultes soit masculine, soit féminine. June continue de bénéficier d'une diffusion en exclusivité auprès de CanalSat et Numéricable, sous les mêmes formes que les chaînes Jeunesse, ce qui n'est pas le cas des chaînes MCM qui sont distribuées également par les fournisseurs d'accès Internet.

La chaîne Mezzo et sa déclinaison Mezzo Live HD sont aujourd'hui diffusées dans 41 pays et plus de 17 millions de foyers ; elles se sont imposées comme la référence internationale pour la musique classique, le jazz et la danse à la télévision avec plus de 920 000 téléspectateurs chaque mois. L'entité Mezzo est détenue à 40 % par France Télévisions.

À noter que la chaîne Mezzo Live HD a intégré le bouquet CanalSat en juin 2011.

Par cette offre multiple, Lagardère Active est un acteur de référence dans le domaine télévisuel. La chaîne Gulli représente pour l'année 2011 la cinquième part d'audience⁽¹⁾ des chaînes de la TNT avec 2,1 % de PDA⁽¹⁾ auprès des 4 ans et plus France entière, mais surtout, la première offre auprès des enfants 4-10 ans en journée (7h-19h) avec 18,4 %⁽¹⁾ de PDA.

Il existe deux modes de rémunération de ces activités d'édition de chaînes de télévision. Tout d'abord, concernant les revenus des chaînes du câble, du satellite et de l'ADSL, ces derniers sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent et accessoirement de revenus publicitaires.

L'inverse caractérise les chaînes diffusées sur la TNT gratuite accessible à tous. En effet, la couverture géographique de cet accès est à fin 2011 quasi totale, la diffusion analogique qui concurrençait la diffusion numérique ayant été arrêtée durant le dernier trimestre 2011. Les chaînes gratuites de la TNT tirent l'essentiel de leurs revenus de la publicité car elles bénéficient d'un large bassin de téléspectateurs potentiels conjugué à un dynamisme du marché publicitaire concernant ce média.

A.4 PRODUCTION ET DISTRIBUTION AUDIOVISUELLES

Dans le domaine de la Production et de la Distribution audiovisuelles, Lagardère Active fournit à la grande majorité des chaînes TNT, câble et satellite, des programmes de stock (fictions, documentaires, animation) et de flux (magazines, divertissements, access prime time), à travers sa filiale Lagardère Entertainment.

En 2011, le chiffre d'affaires réalisé par la Production et la Distribution audiovisuelles représente près de 11 % de celui de Lagardère Active.

Lagardère Entertainment a conservé en 2011 sa position de premier producteur de fiction et occupe le deuxième rang dans la production d'émissions de flux.

Le chiffre d'affaires de ces sociétés n'est composé que des financements accordés par les diffuseurs. Les autres sources de financement apportées par des coproducteurs, des collectivités territoriales ou régionales et le CNC participent substantiellement à l'amélioration des marges de production. Le financement d'une production donnée ne dépend pas directement du niveau d'audience réalisé, mais est fixé par contrat de gré à gré entre les différentes parties impliquées.

A.5 RÉGIE PUBLICITAIRE

Lagardère Publicité, "La régie en affinité", affiche un positionnement unique en France avec la commercialisation de plus de 150 supports sur six médias (presse, radio, télévision, Internet, mobile et tablette) et une présence dans tous les grands univers éditoriaux :

- première régie Presse magazine avec une part de marché de 20 %⁽²⁾ ;
- en radio, une régie puissante sur les cibles influentes : première régie sur la cible des cadres^(*) avec une part d'audience commerciale de 26,5 % et première régie sur la cible des CSP+^(**) avec une part d'audience commerciale de 22,7 %⁽³⁾ ;
- en télévision, une régie majeure qui couvre toutes les cibles et une présence sur tous les supports de diffusion. C'est notamment, avec la chaîne Gulli, la première offre publicitaire sur la cible des enfants 4-10 ans⁽⁴⁾ ;
- une offre digitale constituée de 70 sites (dont 30 sites premium), 20 applications pour smartphones et 5 applications pour tablettes qui offre un point d'accès à près de la moitié de la population connectée : 46,3 % de couverture sur la population internaute, soit 19,6 millions de visiteurs uniques (VU)⁽⁵⁾, ce qui positionne Lagardère Publicité comme la septième régie du marché.

A.6 NUMÉRIQUE

En 2011, Lagardère Active a consolidé ses positions sur le Numérique qui représente 7 % de son chiffre d'affaires.

(1) Source : Médiamétrie - Médiamat ; audience consolidée depuis janvier 2011. PDA : valeur en pourcentage obtenue en divisant l'audience d'un support par l'audience totale du medium auquel il appartient.

(2) Source : Kantar Media, année 2011.

(3) Source : Médiamétrie - 126 000 Radio ; novembre-décembre 2011 ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; [*] Cadres = chefs d'entreprise, cadres, professions intellectuelles supérieures ; [**] CSP+I = artisans-commerçants, cadres et professions intellectuelles supérieures, chefs d'entreprise, professions intermédiaires.

(4) Source : Médiamétrie Médiamat ; septembre-octobre 2011 ; Médiamat Thématik janvier-juin 2011.

(5) Source : Médiamétrie, NetRatings, tous lieux de connexion ; novembre 2011.

En France, Lagardère est co-leader des groupes médias en audience avec 16 millions de visiteurs uniques (VU)⁽¹⁾ en novembre (+3 % de croissance en moyenne sur un an) dont :

- 10,3 millions de VU⁽¹⁾ pour son pôle de sites féminins autour de Elle.fr, leader des sites féminins haut de gamme avec 2,1 millions de VU⁽¹⁾, et de Doctissimo.fr. Ce dernier est le premier site féminin français avec 8,3 millions de VU⁽¹⁾ et la plus importante communauté francophone, dont le modèle est désormais décliné en versions espagnole, italienne et anglaise ;
- près de 4,5 millions de VU⁽¹⁾ pour Premiere.fr, deuxième site entertainment ;
- 3,1 millions de VU pour Europe 1, premier site radio sur l'information⁽²⁾.

Sur le mobile, Lagardère Active est le leader français du marché avec un total de 6 millions de VU⁽²⁾ sur le troisième trimestre 2011, en progression de près de 10 % par rapport au trimestre précédent. La branche édite notamment huit applications de référence sur leur thématique : Public, première application sur la thématique people ; Télé 7 Jours, deuxième application sur la thématique guide TV se rapproche de la première place ; mais aussi Sports.fr, Première, Virgin Radio, Europe 1, Elle et Boursier.com.

Par ailleurs, Doctissimo.fr reste la première marque de l'univers féminin sur le mobile, tous produits confondus (site et application) avec 1,8 million de VU sur le troisième trimestre 2011⁽³⁾.

Lagardère Active est également présent sur les tablettes avec des applications servicielles comme Télé7, Public et Gulli, et des applications eReading comme Paris Match, Elle à Table.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2011

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2011 : 1 441 M€

• Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2011	2010
Presse	66,3 %	73,6 %
dont : Presse magazine et Régies	35,6 %	28,5 %
Presse Magazine Internationale	27,5 %	42,3 %
Autres activités	3,2 %	2,8 %
Audiovisuel	33,7 %	26,4 %
dont : Radio	18,0 %	14,6 %
Télévision	15,7 %	11,8 %
Total CA	100,0 %	100,0 %
dont : Numérique	7,0 %	7,4 %

• Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2011	2010
France	64,9 %	50,5 %
International	35,1 %	49,5 %
Total CA	100,0 %	100,0 %

[1] Source : Médiamétrie, NetRatings, tous lieux de connexion ; novembre 2011.

[2] Source : Médiamétrie, Nielsen NetRatings.

[3] Source : Médiamétrie 3^e trimestre 2011.

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2011 proforma hors PMI cédée : 1 075 M€

• Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2011	2010
Presse	54,6 %	55,2 %
dont : Presse magazine et Régies	48,0 %	48,4 %
Presse Magazine Internationale	2,2 %	2,0 %
Autres activités	4,4 %	4,8 %
Audiovisuel	45,4 %	44,8 %
dont : Radio	24,2 %	24,7 %
Télévision	21,2 %	20,1 %
Total CA	100 %	100,0 %
dont : Numérique	6,7 %	7,2 %

• Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2011	2010
France	87,5 %	87,9 %
International	12,5 %	12,1 %
Total CA	100,0 %	100,0 %

B.1 PRESSE MAGAZINE FRANCE

En **presse magazine** en France, Lagardère Active confirme en 2011 sa position de leader en diffusion et en publicité, tant sur l'activité globale que sur la quasi-totalité des marchés où la branche opère.

En mars 2011, la Presse magazine France a cédé le magazine *Photo* à la société Magweb.

En **diffusion**, la Presse magazine France se renforce sur ses segments stratégiques. Le chiffre d'affaires diffusion est globalement en baisse de 1,5 % à parutions comparables, en dépit d'un contexte tendu sur la vente au numéro.

- Dans l'environnement très concurrentiel de la presse féminine haut de gamme, *Elle* stabilise sa diffusion en 2011, après cinq années de hausses consécutives.
- *Psychologies magazine* affiche une diffusion en progression de 1,3 % grâce à une progression des abonnements et une quasi-stabilité des ventes au numéro.
- Sur le pôle art de vivre, les titres réalisent de bonnes performances, avec une Diffusion France payée (DFP) ⁽¹⁾ en progression pour *Elle Décoration* (+3 %) et *Journal de la Maison* (+1,2 %), stable pour *Art & Décoration*, *Campagne Décoration* et *Elle à Table*, et en très léger recul sur *Maison & Travaux* (-1,3 %) et *Mon Jardin & Ma Maison* (-1 %).
- Le *Journal du Dimanche* affiche une DFP quasi stable à 254 459 exemplaires (-1,1 %), le journal ayant ainsi réussi à compenser l'arrêt de l'édition du samedi en mars 2011.
- *Paris Match* enregistre la meilleure tendance de son segment, avec une DFP en progression de +1,3 %, avec notamment des ventes au numéro en hausse de +2,4 %.
- Dans un marché people orienté à la baisse, *France Dimanche* et *Ici Paris* affichent des tendances meilleures que le marché tandis que *Public* connaît une année difficile, comme ses concurrents sur le segment des people plus jeunes.
- *Télé 7 Jours* reste leader de son univers de concurrence, avec une diffusion moyenne de 1 371 000 exemplaires.

En **publicité**, la Presse magazine France affiche une quasi-stabilité de son chiffre d'affaires et réalise de bonnes performances sur ses principaux marchés :

- Le chiffre d'affaires du magazine *Elle* est en progression par rapport à 2010 et retrouve ainsi son niveau de 2008. Le magazine conserve son leadership incontestable et garde une distance par rapport à ses concurrents.
- *Be*, lancé en mars 2010, a conquis des parts de marché avec une pagination en hausse de 47 % par rapport à l'an dernier.
- *Version Femina* enregistre une hausse de 14 % de sa pagination et réalise un bond de 3,9 points de part de marché.
- Dans l'univers de la décoration et de la rénovation, Lagardère Active accroît son leadership, avec des paginations en progression sur ses principaux titres : + 3 % sur *Elle Décoration*, qui réalise la plus belle performance de son segment, +0,8 % sur *Art et Décoration* et +6,8 % sur *Maison & Travaux*.
- La pagination publicitaire de *Paris Match* est en légère hausse par rapport à l'an dernier.

(1) Diffusion France Payée : utilisée pour mesurer le potentiel publicitaire d'un titre de presse, la diffusion payée correspond au nombre d'exemplaires payants moyen diffusés par numéro. La diffusion payée comptabilise les exemplaires vendus en kiosque et les abonnements.

- Le *Journal du Dimanche* est en baisse, dans un segment de la presse quotidienne en baisse.
- *Télé 7 Jours*, dans un univers de la presse télévision en baisse structurelle, confirme sa position de leader et gagne des parts de marché.
- Sur le pôle parental, Lagardère Active gagne 0,2 point de part de marché, avec *Parents* qui se comporte mieux que ses concurrents.

B.2 RADIO

Europe 1

L'année 2011 a été très atypique pour Europe 1, mais les sondages de novembre-décembre 2011⁽¹⁾ confirment la qualité de la grille mise en place par la nouvelle équipe de direction.

Avec 9,4 points d'audience cumulée (AC), la nouvelle grille d'Europe 1 séduit chaque jour 4 912 000 auditeurs. Elle progresse de 267 000 auditeurs en un an et de 241 000 auditeurs en une vague : ces résultats font gagner une place à Europe 1 dans le palmarès des radios.

En particulier, la matinale de Bruce Toussaint a réalisé d'excellentes performances et réunit chaque matin 3 124 000 auditeurs : soit un gain de 162 000 nouveaux auditeurs en un an, et une hausse de 25 % de sa part d'audience (PDA) sur les CSP+.

Cette progression s'accompagne également d'excellents résultats sur les cibles commerciales (+0,3 point de PDA sur les CSP+) et place Europe 1 comme la première radio privée sur les cadres (*) et sur les CSP+I (**).

On note aussi les bons résultats des émissions suivantes :

- *Europe 1 matin* (5h-7h) : +84 000 nouveaux auditeurs pour la petite matinale d'Emmanuel Maubert qui réunit chaque matin 1 144 000 auditeurs ;
- *Le grand direct des médias*, de Jean-Marc Morandini dont la nouvelle programmation continue de séduire de nouveaux auditeurs (+33 000) ;
- *Les Experts Europe 1*, d'Helena Morna, nouvelle émission sur la grille, gagne 32 000 auditeurs sur cette case en un an ;
- *On va s'gêner*, de Laurent Ruquier, progresse très fortement : 120 000 nouveaux auditeurs soit 1 343 000 auditeurs chaque jour.

Europe 1 enregistre plusieurs leaderships dans ses activités digitales depuis septembre 2010, confirmés en 2011 :

- site de radio le plus visité sur la saison 2010-2011, avec en moyenne 2 782 000 de visiteurs uniques chaque mois⁽²⁾. Europe 1 a été leader cinq mois sur sept jusqu'en juillet 2011 ;
- radio la plus podcastée sur la saison 2010-2011 avec, en moyenne, 4 356 000 podcasts téléchargés chaque mois⁽³⁾. Europe 1 est leader sur l'année 2011, avec en moyenne à fin novembre 2011, 4 288 000 podcasts téléchargés. Europe 1 est leader radio sept mois sur onze.

La Revue de presque de Canteloup reste la plus téléchargée en France en 2011. *On va s'gêner* est la deuxième émission la plus téléchargée sur Europe1.fr et *Au cœur de l'histoire* arrive en troisième position dès sa mise en place, en septembre 2011.

Le nombre de visites ne cesse d'augmenter tant sur l'application iPhone que sur les sites mobiles. L'application mobile d'Europe 1 fait partie du classement des 15 applications les plus visitées en France⁽⁴⁾.

L'année 2011 a vu la mise en place du bouquet News rassemblant Europe1.fr, Lejdd.fr, Parismatch.com et Lelab.europe1.fr. Les objectifs du bouquet sont de s'installer rapidement dans le top 10 des sites d'actualités et à moyen terme d'intégrer le top 5 (objectif : dépasser les cinq millions de VU Nielsen).

Radios musicales

Virgin Radio a installé, depuis le 22 août 2011, une nouvelle grille :

- nouveau morning orchestré par Cyril Hanouna entre 6h et 9h ;
- *Un Maxx de tubes* de 9h à 21h : plus de musique en journée ;
- Première libre-antenne entre 21h et minuit : *le Soir Show* de Camille Combal.

En novembre-décembre 2011, la nouvelle grille a fait un bon démarrage : +116 000 auditeurs en un an et +80 000 par rapport à la vague précédente.

RFM se positionne comme la deuxième radio musicale adulte⁽⁵⁾ sur les 35-49 ans. Pour leur deuxième saison, Bruno Roblès et Justine Fraïoli animent *Le Meilleur des réveils* tous les matins entre 6h et 9h. Par rapport à l'année 2010, ils enregistrent les meilleures progressions d'audience sur les 35-49 ans : +9 % d'audience cumulée et +0,5 point de part d'audience. *L'interview VIP RFM* de Frédéric Lopez devient quotidienne, du lundi au vendredi à 19h.

[1] Source : Médiamétrie - 126 000 Radio ; novembre-décembre 2011 ; évolutions vs novembre-décembre 2010 - sauf mention contraire 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h et sur la Matinale 7h-9h 30 ; (***) CSP+I = artisans-commerçants, cadres et professions intellectuelles supérieures, chefs d'entreprise, professions intermédiaires ; (*) Cadres = chefs d'entreprise, cadres, professions intellectuelles supérieures.

[2] Source : Médiamétrie NetRatings ; moyenne recalculée ; septembre 2010-juin 2011 ; France. Liste reconstituée à partir des sites de radio disponibles dans l'interface Médiamétrie NetRatings.

[3] Source : Médiamétrie eStat ; moyenne recalculée ; septembre 2010-juin 2011 ; France.

[4] Source : OJD.

[5] Source : Médiamétrie - 126 000 Radio ; 35-49 ans ; AC et PDA ; 5h-24h ; lundi-vendredi ; janvier-décembre 2011.

La part d'audience progresse sur les deux dernières vagues (+1,2 point par rapport à avril-juin 2011).

L'évolution de l'audience cumulée des radios du Groupe en France est la suivante :

	Nov.-Déc. 2011	Sept.-Oct. 2011	Nov.-Déc. 2010	Nov.-Déc. 2009
Europe 1	9,4 %	8,9 %	8,9 %	9,9 %
RFM	4,6 %	4,2 %	4,4 %	4,6 %
Virgin Radio	4,6 %	4,5 %	4,4 %	5,2 %

Source : Médiamétrie

Les radios à l'international

À l'international, 2011 a été une année aux évolutions contrastées selon les pays avec des croissances soutenues, notamment en Russie, en Slovaquie et en Afrique du Sud, et plus mitigées dans les autres pays. Les investissements consentis ont permis d'améliorer nos audiences notamment en Pologne, en République tchèque et en Slovaquie.

En terme de portefeuille d'activité, LARI a consolidé sa position en Slovaquie en achetant les parts du co-actionnaire de sa radio Europa 2, le 31 août 2011, lui permettant ainsi de bénéficier de la poursuite de la hausse continue des audiences d'Europa 2 depuis sa relance début 2010.

Le 23 décembre 2011, anticipant sur les conséquences à venir de l'évolution de la réglementation en matière d'investissements étrangers dans la Fédération de Russie, LARI a cédé l'ensemble de son activité de radios dans ce pays [Europa Media Group] à plusieurs investisseurs privés russes.

Les radios de LARI réunissent près de 17 millions d'auditeurs quotidiens en Russie⁽¹⁾, 8,2 millions en Pologne⁽²⁾, plus de 2,3 millions en Roumanie⁽³⁾, 2 millions en République tchèque⁽⁴⁾, plus d'1 million en Afrique du Sud⁽⁵⁾ et environ un demi-million en Allemagne⁽⁶⁾. Au total, LARI⁽⁷⁾ rassemble plus de 30 millions d'auditeurs.

En cohérence avec la stratégie globale de Lagardère Active, LARI a intensifié son développement numérique en 2011 avec, par exemple, la préparation du lancement de deux nouveaux sites en République tchèque début 2012, et a également contribué au développement des applications et des sites compagnons des radios en France.

En parallèle de son activité éditoriale, LARI continue de développer ses propres régies qui commercialisent en exclusivité de nombreux éditeurs extérieurs, tels que Radio Impuls (leader en République tchèque), le réseau PN en Pologne, ou encore la radio Smart Fm en Roumanie, en plus de ses propres radios.

Cette stratégie permet à LARI de renforcer son leadership commercial et d'être l'offre leader des régies radios en République tchèque et en Afrique du Sud.

LARI, présent majoritairement sur des marchés d'Europe de l'Est, a donc connu une année en croissance par rapport à 2010.

L'évolution du nombre d'auditeurs par pays est la suivante :

	2011	2010
Russie	16 590 100	17 108 200
Pologne	8 127 000	7 928 000
République tchèque	1 908 900	2 005 000
Roumanie	1 541 400	1 456 400
Slovaquie	305 300	283 200
Afrique du Sud	922 000	995 000

Sources : Russie : TNS S1 2010/11 – LV 12+Nat. et TNS Q3 2010/11 – LV12+Rég.

Pologne : SMG/KRC Radio Track Q4 2010/11 – LV 15+.

République tchèque : Radio Project S2 2010/11 – LV12+.

Roumanie : IMAS Q4 2011 – LV11+ Urbains et IMAS Q4 2011 – LV11+ Bucarest.

Slovaquie : MML SK 2010/11/S2, - LV14+.

Afrique du Sud : RAMS 2011/4 oct. – LV15+Rég.

B.3 CHAÎNES DE TÉLÉVISION

L'année 2011 a confirmé la montée en puissance de la TNT, dont l'audience continue de progresser parallèlement à son initialisation et à l'augmentation de sa couverture. La part des autres télévisions est ainsi passée entre 2010 et 2011 de 31,9 %

(1) Source: TNS Gallup Media, S1 2011.

(2) Source: SMG/KRC Q3 2011.

(3) Source: IMAS S1 2011.

(4) Source: Radio Project Q2+Q3 2011.

(5) Source: RAMS 2011/2.

(6) Source: AS&S Mali 2011.

(7) Source: TNS Gallup Media Régions Q3 2011 ; MML Sk Q2+Q3 2011.

à 34,8 % de part d'audience⁽¹⁾. La part d'audience (PDA) de la TNT progresse nettement (23,5 % vs 19,7 %), et celle des chaînes thématiques recule légèrement à 11,3 % contre 12,2 %.

Cette année a été marquée par le fort développement de la chaîne Gulli. En effet, les ressources publicitaires entre 2010 et 2011 ont progressé de plus de 30 %. On note les orientations suivantes :

Gulli demeure la troisième chaîne de la TNT sur la cible des ménagères avec enfants en ensemble journée avec 2,9 % de PDA. L'audience des soirées est en hausse sur l'ensemble du public : +17 % sur la cible des 4 ans et + sur la tranche 20h-24h, passant de 1,2 % à 1,4 % de PDA.

L'ensemble des chaînes Jeunesse de Lagardère Active représente 35 % de l'audience des chaînes enfants⁽²⁾, marquée notamment en 2011 par l'arrivée de Disney Channel dans les offres basiques des fournisseurs d'accès Internet. TiJi et Canal J sont respectivement au troisième et onzième rang des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans offre payante, avec respectivement 3,5 % et 1,6 % de part d'audience. TiJi se classe deuxième chaîne pré-school auprès des 4-10 ans.

June se classe deuxième chaîne thématique sur la cible des femmes de 15-24 ans, avec 2,1 % de PDA⁽³⁾, soit +75 % depuis la dernière vague.

En un an, MCM fait plus que doubler sa PDA sur les hommes de 15-34 ans et progresse de 25 % en une vague. La chaîne se place dans le top 10 des chaînes thématiques sur les hommes de 15-24 ans avec 0,8 % de PDA⁽³⁾.

Les versions localisées de TiJi et de Gulli en Russie, lancées en mai 2009 sur la plate-forme satellite NTV+, poursuivent leur croissance. Éditées en langue russe, ces chaînes sont basées sur un modèle économique payant à l'abonné. Fin septembre 2011, TiJi totalise 1,8 million de foyers abonnés⁽⁴⁾ dans huit pays (+255 % de croissance sur un an) et Gulli 780 000 foyers abonnés⁽⁴⁾ (+106 %).

De plus, pour optimiser le positionnement des marques, développer leur notoriété, anticiper et accompagner les nouveaux modes de consommation de la télévision en imaginant les nouvelles déclinaisons des contenus et leur mise à disposition, le pôle TV s'est adapté à l'ère numérique : applications pour mobiles ; tablettes et TV connectée ; télévision de rattrapage ; vidéos à la demande ; sites web. Pour répondre aux nouveaux usages numériques au sein du foyer, le pôle TV a renforcé son offre de contenus et déploie ses marques sur l'ensemble des supports précités.

Enfin, l'engagement de l'offre Jeunesse et Famille dans la préservation de l'environnement, le sport et les bonnes pratiques alimentaires se retrouve dans sa programmation.

B.4 PRODUCTION ET DISTRIBUTION AUDIOVISUELLES

L'année 2011 a été marquée, pour Lagardère Entertainment, par le succès de la diffusion de la série internationale *Borgia*, produite par Atlantique Productions et diffusée en France sur Canal+, mais aussi en Allemagne et en Italie. La série de 12 épisodes a d'ores et déjà été vendue à une quarantaine de diffuseurs dans le monde dont Netflix aux États-Unis.

Les autres séries de Lagardère Entertainment continuent à réaliser de bonnes audiences, notamment *Joséphine, ange gardien*, *Julie Lescaut*, *Boulevard du Palais*, *Famille d'accueil* et l'émission *C dans l'air*.

L'année 2011 a également été marquée par la poursuite du redressement du marché publicitaire et par une nouvelle augmentation de la durée d'écoute de la télévision en France (trois heures quarante-sept minutes par jour, soit quinze minutes de plus qu'en 2010, selon Médiamétrie).

Néanmoins, la croissance publicitaire a surtout bénéficié aux nouvelles chaînes de la Télévision Numérique Terrestre au détriment des chaînes historiques dont la plupart ont subi une baisse d'audience en 2011 par rapport à l'année précédente. Malgré ces changements structurels, les plus gros acteurs du marché français restent TF1 et le groupe France Télévisions qui demeurent les principaux clients de Lagardère Entertainment.

Dans ce contexte de recomposition du paysage audiovisuel et de modification des méthodes de consommation de la télévision (VoD, SVoD, télévision de rattrapage), Lagardère Entertainment a poursuivi ses développements dans le flux (avec l'acquisition à hauteur de 60 % de la société 909 Productions), la fiction légère mais aussi l'international (en fiction avec Atlantique Productions et en animation avec Timoon Animation).

B.5 NUMÉRIQUE

En France, Lagardère Active a consolidé ses positions sur ses différents univers : féminin, *entertainment* et information.

- Doctissimo, premier site féminin français, a lancé sa plate-forme vidéo avec une émission quotidienne, *La Minute santé*. Afin de fidéliser et d'apporter toujours plus de services à ses internautes, Doctissimo a également lancé un guide et un palmarès des maternités. Enfin, le Club Doctissimo permet aux internautes de construire leur espace personnel et de se regrouper par centres d'intérêts au-delà du forum.
- Elle.fr, site leader sur le féminin haut de gamme avec plus de deux millions⁽⁵⁾ de visiteurs uniques, a lancé son portail vidéo dès janvier 2011 et une Web série, *Lolicats*, primée à la treizième édition du Festival de la Fiction TV de La Rochelle.

[1] Source : Médiamétrie : audience live en 2010, audience consolidée en 2011.

[2] Source : Médiamétrie - Médiamat Thématik ; janvier-juin 2011 ; PDA 4-14 ans offre étendue ; moyenne lundi-dimanche ; 3h-27h ; audience consolidée.

[3] Source : Médiamétrie - Médiamat Thématik ; janvier-juin 2011 ; offre payante audience consolidée.

[4] Source : Reporting local Russie.

[5] Source : Médiamétrie, Nielsen NetRatings.

Porte-parole des femmes, *Elle* a également lancé en décembre 2011 sa plate-forme PrésidentiELLE, relais des questions qu'elles se posent à la veille de l'échéance électorale de 2012.

Enfin, la marque Elle est aujourd'hui présente sur iPad, grâce à une application collector réalisée autour de l'événement "Elle aime la Mode" organisé au mois de mai 2011.

- Sur le segment Entertainment, le portail Premiere.fr confirme sa position de numéro deux du secteur avec 4,5 millions de visiteurs uniques en novembre 2011.
Après avoir mis en place, fin 2010, un contrat structurant avec le leader du marché de la télévision de rattrapage (TV-Replay), Lagardère Active a concrétisé cet accord en acquérant en décembre 2011 l'éditeur du site TV-Replay.fr.
- Newsweb, éditeur des sites Boursier.com, Sports.fr et Football.com, a lancé en 2011 une activité de brandcontent avec l'édition de sites thématiques pour un annonceur dédié comme Rugbynews pour Dim, Footballmag pour Continental ou Cyclismemag pour Skoda.
- Europe 1 est la radio la plus téléchargée de France avec près de 4 770 000 podcasts⁽¹⁾ en novembre 2011.
En décembre 2011, Europe 1 a lancé Le Lab (<http://lelab.europe1.fr/>), un nouveau site participatif sur la politique.
- Fin 2011, Lagardère Active a réorganisé ses activités numériques dans une vision intégrée de ses marques. L'exemple de *Public* démontre cette capacité à se déployer sur plusieurs supports :
 - l'hebdomadaire féminin *people* totalise une diffusion de 406 849 exemplaires⁽²⁾ et une audience de 3,2 millions de lecteurs⁽³⁾ ;
 - *Public* est aussi la première application *people* lancée sur iPhone en mars 2009 et désormais disponible également sur iPad, Android, Samsung Wave, Nokia, Windows phone et BlackBerry. Elle rassemble 541 063 visiteurs uniques en novembre 2011 selon l'OJD ;
 - le site *Public.fr* a été lancé en février 2011 et a atteint, en novembre 2011, 1,7 million de visiteurs uniques⁽⁴⁾. L'application iPad a été lancée en novembre 2011.

Début 2011, en adéquation avec un marché qui ne cesse d'évoluer, NextIdea poursuit sa stratégie de développement et se réorganise en trois agences complémentaires structurant toutes ses expertises :

- NextData, agence spécialisée sur le marketing relationnel on line (e-crm/e-prm) ;
- NextIdea Conseil, agence spécialisée en communication digitale ;
- NextIdea Digital Media, agence spécialisée dans les stratégies d'acquisitions digitales (influence, SEO, SEM, *display*, affiliation).

Cette nouvelle organisation s'effectue dans un contexte de rapprochement avec les activités digitales de Lagardère Active pour permettre une meilleure intégration et des développements communs.

B.6 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2011

Suite à la signature d'un contrat de vente le 28 mars 2011, Lagardère Active a cédé à Hearst Corporation Inc. son activité de Presse magazine à l'international (pour plus de détails, cf. § 8.3.1).

Les réalisations 2011 de chiffre d'affaires ont été inférieures aux objectifs, notamment du fait de la cession de la Presse Magazine Internationale à Hearst Corporation Inc., courant 2011. En 2011, le chiffre d'affaires publicitaire de Lagardère Active a représenté environ 51 % de l'ensemble du chiffre d'affaires, soit cinq points de moins que l'année passée. Le retournement publicitaire a été particulièrement sensible sur le second semestre 2011.

Grâce aux plans d'amélioration de la performance mis en place entre 2007 et 2009, et qui continuent à porter leurs fruits en 2011, la profitabilité s'améliore.

C) PERSPECTIVES

En ce début 2012, la visibilité sur le marché publicitaire reste faible tant pour les magazines que pour la radio et le média Internet.

Dans ce contexte, l'accent sera mis sur la maîtrise de nos coûts et l'amélioration de la performance.

(1) Source : Médiamétrie eStat – Catch Up Radio – novembre 2011 – France.

(2) Source : OJD – DFP 2010.

(3) Source : AudiPresse - AEPM 2009-2010.

(4) Source : Médiamétrie, Nielsen NetRatings.

5.2.1.3 LAGARDÈRE SERVICES

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Services articule son développement autour de deux métiers :

- le Travel Retail sur trois zones géographiques (Europe/Moyen-Orient/Afrique ; Asie-Pacifique et Amérique du Nord) ;
- la Distribution de presse aux points de vente, regroupant les réseaux de distribution nationaux et les activités de détail intégrées.

Troisième opérateur mondial en Travel Retail, Lagardère Services :

- anime le premier réseau international de magasins dédiés à la vente de produits de loisirs culturels et convenience ;
- est un acteur majeur des boutiques de vente hors taxes, de luxe et de concepts spécialisés ;
- se développe également en restauration sur les lieux de transport.

Le réseau comprend des points de vente sous enseignes internationales (Relay, Hubiz et Aelia Duty free) ou à forte identité locale (Buy Paris Duty Free, Payot, Newslink).

Lagardère Services est également le leader mondial de la Distribution de presse.

Les chiffres clés de Lagardère Services sont les suivants :

- un réseau unique de plus de 4 000 magasins dans 21 pays à travers le monde ;
- 1 465 magasins sous enseigne Relay dans 14 pays, servant un million de clients par jour ;
- plus de 50 000 magasins de presse approvisionnés chaque jour par Lagardère Services.

A.1 LE TRAVEL RETAIL

Le commerce dédié au service des voyageurs

Leader mondial du commerce dédié au service des voyageurs avec des entreprises telles que LS travel retail France (Relay France, Aelia), LS travel retail Asia Pacific, ou LS travel retail North America, Lagardère Services a réalisé de nouvelles implantations dans les aéroports et les gares des 21 pays où ses enseignes sont présentes.

- a. Avec les magasins Relay ainsi que des enseignes locales (Newslink...), Lagardère Services anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins de presse et convenience implantés en zone de transport, dont plus de 130 aéroports internationaux. Profitant de l'ouverture régulière de nouveaux points de vente (notamment en France, en Europe centrale, en Chine, en Nouvelle-Zélande...), Relay propose à un nombre croissant de voyageurs une large gamme de produits à consommer à l'occasion du transport : journaux, magazines, livres, confiserie, souvenirs, produits alimentaires...

En 2011, LS travel retail France et Aéroports de Paris ont mis en place un partenariat à long terme à travers la création d'une société commune, Relay@adp, pour le développement et la gestion de points de vente Relay, Air de Paris (cadeaux et souvenirs) et alimentaires.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Services exploite également de nombreux magasins de petite électronique, d'accessoires de téléphonie et de produits nomades sous les enseignes Fnac, Virgin, iStore, Tech2go (notamment en France, en Allemagne, en Pologne, en Chine, en Australie, au Canada et aux États-Unis). Enfin, les enseignes Air de Paris en France et Discover en Amérique du Nord, en Allemagne, en Pologne, en Australie et à Singapour offrent aux touristes des produits locaux et des souvenirs spécifiquement liés aux sites ou aux régions dans lesquels elles sont implantées.

La concurrence, dans la vente de presse en zone de transport, est essentiellement locale : Hudson News, Paradies ou HMSHost en Amérique du Nord ; WH Smith au Royaume-Uni ; Valora en Suisse ; Valora et Eckert en Allemagne ; Areas en Espagne ; Ruch et Kolporter en Pologne... Deux groupes affichent des ambitions de développement à l'international : Hudson News en Europe à la suite de son rachat par Dufry, et WH Smith en Europe et en Asie-Pacifique.

- b. Outre les activités de presse, convenience et cadeaux-souvenirs, Lagardère Services exploite également des points de ventes hors taxes et des concepts spécialisés, sous ses propres enseignes (Aelia Duty Free, Buy Paris Duty Free, So Chocolate, Fashion Gallery, etc.) et à travers des licences de marques internationales (Hermès, Fauchon, Longchamp, Hugo Boss, Lonely Planet...).

Cette activité s'est sensiblement développée en 2011 avec notamment :

- le renforcement du partenariat avec Aéroports de Paris avec, d'une part, la prolongation à long terme des contrats de la société commune SDA (pour les points de vente mode, parfums et cosmétiques, alcool et tabac) et, d'autre part, le rachat des 50 % de The Nuance Group dans la société commune DFP qui opère les concessions de mode sur les aéroports de Paris ;
- le gain de nouvelles concessions (London City Airport, La Réunion, Nouméa) et l'acquisition d'Unimex, le premier opérateur de duty free à l'aéroport de Prague.

Ce segment en forte croissance représente 240 magasins.

LS travel retail exerce également une activité de vente à bord de produits haut de gamme, pour le compte de compagnies aériennes (notamment Air France, Alitalia et Iberia) en partenariat avec le groupe Servair.

Outre LS travel retail, les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et enseignes spécialisées sont World Duty Free et Aldeasa (groupe Autogrill), DFS (groupe LVMH), TNG (The Nuance Group), Heinemann et Dufry.

- c. Enfin, fort de sa présence historique dans les hôpitaux (220 points de vente), LS travel retail accélère son développement dans les activités de restauration en zones de transport avec notamment le gain des concessions TGV Rhin-Rhône, de l'aéroport de Montpellier, puis le rachat de deux sociétés en République tchèque donnant accès, à terme, à plus de 50 points de vente de restauration dans les gares et le métro.

LS travel retail opère près de 300 points de vente de restauration dans six pays : en France, en Pologne, en République tchèque, en Belgique, en Bulgarie et au Canada, sous enseignes propres (Trib's, Business Shark...) ou sous licences de marques internationales (Paul, Costa Coffee...) ou locales (Panos, Mr. Baker, Empik Cafe...).

A.2 LA DISTRIBUTION

En 2011, Lagardère Services a regroupé l'ensemble de ses activités de Distribution et de Commerce de proximité intégrés au sein de la société LS distribution.

Distribution de presse nationale et import-export de presse

Approvisionner les points de vente en journaux et magazines est une fonction indispensable de la commercialisation de la presse. Lagardère Services exerce cette activité dans dix pays en intervenant à deux niveaux : la distribution de presse nationale et l'import-export de presse internationale.

Leader mondial de la Distribution de presse nationale, LS distribution est le numéro un aux États-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne et en Hongrie. Dans ces pays, Lagardère Services dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (11 536 points de vente, dont 622 intégrés), la SGEL en Espagne (20 764 points de vente).

En Amérique du Nord, Curtis Circulation Company, premier distributeur national de Presse magazine sur le territoire nord-américain, anime un réseau de grossistes indépendants et gère la vente des titres représentés auprès des plus grandes chaînes de commerce de détail. En 2011, sa part de marché est de 30 %. Ses concurrents sont d'importants acteurs locaux comme TDS/WPS (groupe Time Warner), Comag (Hearst/Conde Nast) ou Kable.

En Espagne, la SGEL, premier distributeur national de presse, détient 47 % du marché global presse et magazines. Ses principaux concurrents sont Logista et GDER (coopérative d'éditeurs de journaux).

Lagardère Services est leader en Hongrie, en Belgique et en Suisse romande.

LS distribution est également une entreprise leader du segment de l'import-export de presse internationale, présente dans dix pays (Belgique, Bulgarie, Canada, Espagne, États-Unis, Hongrie, République tchèque, Roumanie et Suisse).

Les autres activités de Distribution

Afin de répondre à la baisse structurelle du marché de la presse, LS distribution a diversifié ses activités de Distribution en s'appuyant sur la force de ses réseaux et de ses organisations locales.

Lagardère Services propose désormais des services de distribution et de représentation de marques ainsi que des nouveaux services (y compris dématérialisés tels que Western Union, la téléphonie...).

En outre, le développement vers les réseaux de détail hors presse s'est accéléré avec par exemple l'acquisition au Canada d'Euro-Excellence (importation et distribution de chocolats fins et d'épicerie d'origine européenne) par LS Distribution North America (LSDNA).

Les activités de Détail intégré : le commerce de proximité en centre-ville et en centres commerciaux

LS distribution anime également un vaste réseau de plus de 1 900 points de vente de presse en centre-ville et centres commerciaux autour de marques à forte identité nationale, comme Inmedio en Europe de l'Est, Press Shop en Belgique, Naville en Suisse et BDP en Espagne. La concurrence est constituée d'acteurs locaux indépendants.

À cela, s'ajoute la chaîne de librairies Payot en Suisse qui compte 11 magasins. La concurrence est composée de la Fnac et de libraires indépendants.

Par ailleurs, afin de faire face à la décroissance régulière des marchés de la presse, LS distribution poursuit un plan de diversification des gammes de produits mais aussi de ses concepts en se développant sur les segments de la restauration rapide, du coffee shop et des concepts spécialisés.

LS distribution a notamment noué des partenariats avec des acteurs reconnus tels que La Cure Gourmande (France, Espagne), Nature & Découvertes (Suisse) et Jeff de Bruges (Espagne).

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2011

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2011 : 3 724 M€

• Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2011	2010
Travel Retail	53,3 %	51,6 %
Distribution	46,7 %	48,4 %
Dont Détail intégré	18,7 %	19,0 %
Dont Distribution	28,0 %	29,4 %
Total CA	100 %	100 %

• Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2011	2010
France	28,9 %	28,9 %
Europe	59,0 %	59,6 %
Amérique du Nord	6,0 %	6,4 %
Asie-Pacifique	6,1 %	5,1 %
Total CA	100 %	100 %

Le chiffre d'affaires en 2011 a progressé de 4,0 % en données brutes et de 1,9 % à taux de change et périmètre comparables. L'environnement de marché en 2011 a été marqué par des trafics aériens en croissance sensible et par l'accélération du recul du marché de la presse et du livre.

Les événements en Afrique du Nord et en Côte d'Ivoire ainsi que la crise économique ont pesé sur l'activité en Europe.

La zone Asie-Pacifique a été particulièrement marquée par une série de catastrophes naturelles (inondations en Australie, séismes en Nouvelle-Zélande, tsunami suivi d'un accident nucléaire au Japon).

L'Amérique du Nord a souffert des intempéries en début d'année et de la persistance de la crise économique.

À noter également, la forte appréciation du franc suisse et du dollar australien qui a pénalisé les ventes dans ces pays.

Poursuite de la croissance du trafic aérien

Après une baisse de 2,7 % en 2009 et une progression de 6,3 % en 2010, l'année 2011 a été marquée par une croissance régulière des trafics aériens de plus de 5 % au niveau mondial dont : +8,0 % sur l'Europe, +2,4 % sur l'Amérique du Nord et +5,2 % sur l'Asie-Pacifique⁽¹⁾. En volumes, les trafics mondiaux sont, depuis décembre 2009, supérieurs à ceux d'avant crise (2007), avec d'importantes disparités selon les zones :

- en Europe, les trafics en volumes 2011 sont au-dessus de 2007 ;
- en Amérique du Nord, les trafics n'ont pas encore retrouvé leur niveau de 2007 ;
- en Asie-Pacifique, les trafics 2011 sont bien supérieurs à ceux de 2007.

Accélération de la baisse des produits de l'écrit

Les marchés de la presse ont connu une accélération du déclin avec des baisses en volumes de - 5 % à -10 % selon les pays.

Les baisses de volumes ont été en partie compensées par des hausses de prix.

Dans ce contexte, la croissance soutenue du résultat en Travel Retail s'explique par :

- la croissance des trafics aériens ;
- le développement des réseaux (par croissance interne et externe) et la modernisation des magasins ;
- la poursuite de la stratégie d'évolution des concepts et des gammes vers des produits en croissance et/ou à plus forte marge (duty free, restauration et convenance par exemple).

Le portefeuille de concessions de Lagardère Services s'est sensiblement développé au cours de l'année ; ce développement s'est fait en particulier au bénéfice des activités duty free & luxury, dont les niveaux de redevances sont traditionnellement plus élevés mais les marges opérationnelles le sont également.

Quant à la Distribution, la baisse limitée de son résultat est le résultat des efforts de diversification et des plans de réorganisation mis en œuvre lesquels ont permis de générer de nouveaux revenus et de continuer à réaliser des économies en 2011.

(1) Source : ACI à fin septembre 2011.

B.1 LE TRAVEL RETAIL

Les activités françaises sont regroupées depuis le 1^{er} mai 2011 sous une même direction : LS travel retail France.

En 2011, dans le cadre du renouvellement de son contrat sur les aéroports de Paris (60 magasins), Relay France a conclu un partenariat stratégique de long terme avec ADP, qui s'est traduit par la création en août d'une société commune : Relay@adp. Cette société exploite, non seulement les activités traditionnelles des Relay, mais également les concessions de cadeaux souvenirs sous le concept Air de Paris et à moyen terme des concepts alimentaires.

En intégration globale, Relay, avec ses 864 points de vente, affiche une progression de son activité de +5,7 % par rapport à 2010, grâce à la croissance de son réseau (nombreuses ouvertures de points de vente en réseau hospitalier et en aéroports, et effet année pleine des ouvertures 2010).

À ces ouvertures s'ajoute, à réseau constant, une bonne performance des produits hors presse/livres (notamment les produits alimentaires à +9,7 %), soutenus par une politique commerciale innovante de diversification de l'offre. Cette performance est particulièrement remarquable compte tenu de la poursuite du recul de la presse (-2,1 %) et de la téléphonie (-3,6 %).

L'activité d'Aelia a enregistré en 2011 une très forte progression de son chiffre d'affaires à 11 %, en particulier sur les aéroports parisiens (+13 %) et régionaux (+6 %). La modernisation des points de vente, les nouvelles initiatives commerciales et la qualité de la politique de formation permettent de dégager des résultats commerciaux qui vont au-delà de la croissance du trafic aérien (+6 % sur ADP, +7 % à Lyon et +1 % à Marseille).

Les ventes d'Aelia continuent de progresser à l'international avec +13,5 % au Royaume-Uni, grâce à la bonne tenue des ventes de l'aéroport de Luton et aux ouvertures de points de vente à London City et à Glasgow.

À Paris, les boutiques alcool, tabac, parfum et gastronomie sont exploitées par la société SDA en partenariat (50/50) avec Aéroports de Paris. SDA exploite désormais les concessions de Roissy Charles-de-Gaulle (T1, T2, T3), d'Orly Sud et d'Orly Ouest, ainsi que celles de gastronomie et de mode de certains terminaux. SDA a racheté fin 2011 les parts de The Nuance Group (50 %) dans la société Duty Free Paris (28 points de vente mode opérés en joint-venture avec ADP).

L'Allemagne progresse de 4 %, grâce à la poursuite du développement qui apporte 7,4 points de croissance, avec huit points de vente supplémentaires. L'activité Happy a été arrêtée en juillet, portant ainsi le réseau à 84 points de vente à fin 2011.

En Pologne, le chiffre d'affaires est en croissance de 9,1 % avec notamment la progression de 18,4 % du réseau Empik Cafe et de 12,9 % des activités duty free d'Aelia Polska. Le réseau atteint 681 points de vente, en hausse de dix points de vente par rapport à 2010.

La filiale de Lagardère Services en République tchèque s'est fortement développée en 2011 grâce à plusieurs acquisitions structurantes : Jablonsky (22 points de vente News & Convenience dans le métro de Prague), Coffee Heaven (13 points de vente de restauration convertis depuis sous l'enseigne Costa) et en fin d'année FEE (acquisition de 70 points de vente de restauration et convenience) et Unimex (principal concurrent d'Aelia CZ à l'aéroport de Prague). On observe ainsi une croissance du chiffre d'affaires de 14,7 % sur l'exercice. L'activité traditionnelle des points de vente Relay et Inmedio est en légère baisse de 2 %, baisse consécutive à une réduction de la fréquentation à la suite de la faillite de l'opérateur de loterie, une amélioration de la tendance a été constatée en fin d'année avec reprise de ce distributeur. Les activités de duty free (six points de vente en aéroport et le contrat de vente à bord pour la compagnie CSA acquis en février 2010) ainsi que la boutique Mode à l'aéroport de Prague ouverte fin 2011 affichent une croissance de 53 % sur l'exercice. Enfin les points de vente Paul et Costa (auxquels s'ajoutent les points de vente Coffee Heaven) sont en forte expansion.

En Roumanie, le chiffre d'affaires augmente de 19,1 % avec l'ouverture de 19 points de vente en 2011, portant le réseau à 185 points de vente au total.

La Bulgarie, filiale créée en 2007, est entrée dans le périmètre de consolidation au 1^{er} janvier 2011. Le réseau se développe progressivement avec en fin d'année, 60 points de vente essentiellement situés dans des centres commerciaux. La filiale s'est récemment diversifiée dans la restauration en hôpital avec l'ouverture en fin d'année de trois points de vente Café Inmedio.

En Amérique du Nord, avec un réseau de 238 points de vente (155 au Canada et 83 aux États-Unis), l'activité de Commerce de détail a enregistré un recul de -1,2 % à taux constant dont :

- réseau constant à +0,6 % tiré par les ventes en aéroports (+1,8 %) tandis que les ventes des réseaux urbains et travel hors aéroports décroissent (respectivement de -2,4 % et de -3,9 %). Outre la baisse de la presse, la crise économique entraîne une contraction de la fréquentation et de la dépense moyenne des touristes ;
- réseau non constant en baisse de 1,8 point en raison de la perte du contrat de Winnipeg, ainsi que de la fermeture des points de vente urbains non rentables.

La zone Asie-Pacifique représente un réseau de 222 points de vente (102 en Australie, 10 en Nouvelle-Zélande, 2 en Nouvelle-Calédonie, 12 à Hong Kong, 67 en Chine, 23 à Singapour et 6 à Taïwan). L'activité est stable à +0,4 % à taux de change constant :

- le Pacifique est en progression de 3,4 % essentiellement en raison de l'acquisition de 11 points de vente en Nouvelle-Zélande et du gain de la concession duty free à l'aéroport de Nouméa en Nouvelle-Calédonie. À réseau constant, Newlink et Purely finissent respectivement à -2,2 % et -8,7 % en raison de conditions de marché dégradées (niveau particulièrement élevé du dollar australien, chute importante et généralisée des ventes de livres avec notamment la faillite de Red Group, série de catastrophes naturelles qui ont affecté les activités liées au tourisme ...) ;

- o L'Asie est en forte progression de 55,6 % notamment grâce au développement du réseau en Chine et à Singapour. Les pertes de contrats sur Hong Kong en 2010 sont compensées par des initiatives commerciales innovantes et une progression constante du trafic. La Chine connaît une forte croissance de son réseau en Travel Retail (aéroport, rail et métro) avec l'ouverture de 40 magasins sur l'année.

L'activité de Singapour, perturbée par les travaux du terminal 1, bénéficie cependant des ouvertures des points de vente Fashion Gallery fin 2010 et So Chocolate en avril 2011.

À ceci, s'ajoute la poursuite de la diversification dans le commerce électronique via Internet : HDS Digital a enregistré une progression de 39,2 % du nombre de ses abonnés forfaitaires et a totalisé près de 2,9 millions de téléchargements en 2011.

B.2 LA DISTRIBUTION

Activités de Détail intégré

En Hongrie, le chiffre d'affaires des activités de Détail est en croissance de 1,5 % grâce aux bonnes performances des produits non presse (+3,4 %) et à la décroissance maîtrisée de la presse (-3,7 %). Le réseau sous enseignes Relay et Inmedio progresse de cinq unités avec 345 points de vente, tandis que la rationalisation du réseau kiosques se poursuit avec la fermeture de 35 unités (277 kiosques au total).

En Belgique, l'activité de Détail enregistre une diminution de son chiffre d'affaires de 3,5 %, essentiellement en raison de l'optimisation de son réseau qui est passé de 275 points de vente à fin 2010 à 264 points de vente à fin 2011. À réseau constant, la baisse du chiffre d'affaires est de 1,2 % expliquée par la chute des ventes de presse et de cartes téléphoniques.

En Suisse, l'appréciation du franc suisse (+12,0 % par rapport à l'euro vs décembre 2010) a eu pour conséquence un report des achats vers Internet ou la France voisine, dont a souffert tout le commerce de détail en Suisse. L'activité a ainsi été fortement impactée et le réseau de Naville Détail est en baisse (-4,9 % à taux constant), la presse est particulièrement touchée (-8,4 %) mais en partie compensée par les bonnes performances du tabac (+3,7 %), et de la loterie (+7,6 %). Le réseau compte 179 points de vente à fin 2011.

Par ailleurs, la chaîne Payot, qui compte 11 librairies, affiche une baisse de son activité de 6,1 % en 2011.

En Espagne, l'activité de Détail est en recul de 1,1 % en 2011 dû à un environnement économique dégradé (hausse importante du chômage et baisse de la consommation). L'activité des points de vente de presse recule de 2,6 % aussi bien en Espagne qu'au Portugal. Pour faire face à la baisse du marché de la presse, des projets de diversification ont été lancés. Le réseau compte huit points de vente La Cure Gourmande (une fermeture en 2011) qui montre une croissance de 4,6 % sur l'exercice. Quatre points de vente Jeff de Bruges à Madrid ont été ouverts en 2011, représentant un apport de 0,9 point de chiffre d'affaires. Deux boutiques "mode" ont été ouvertes à Malaga et à Alicante, apportant 1,2 point de chiffre d'affaires.

Activités de Distribution

L'activité de Distribution a été marquée en 2011 par des performances négatives sur l'ensemble des pays (à l'exception de la Hongrie et du Canada) sous l'effet de la poursuite de la baisse des marchés de la presse. Pour limiter les impacts de cette baisse structurelle de la presse, les sociétés de distribution ont mis en place des plans visant à accélérer le processus de diversification.

En Belgique, les activités de Distribution d'AMP ont vu leur chiffre d'affaires baisser de 1,2 % en 2011. L'activité cartes téléphoniques est en régression de 2,8 %. Le plan d'action de réorganisation lancé en 2007 s'est prolongé en 2011 (avec notamment la réalisation d'un plan social permettant une réduction des effectifs de 90 personnes et la réorganisation des fonctions-clés), il s'est traduit par la forte amélioration de la rentabilité de l'entreprise depuis 2007.

En Espagne, les activités de Distribution baissent de 3,9 % en 2011, sous l'effet des tendances négatives du marché de la presse locale et de la diminution du nombre de collections pour les fascicules (-31,3 %). Cette baisse est en partie absorbée par la bonne progression de la presse internationale (+11,9 %) et nationale suite aux gains de nouveaux fonds.

En Suisse, l'érosion des ventes de presse affecte également les activités de Distribution de Naville dont le chiffre d'affaires en presse est en recul de 8,3 %. La distribution des produits hors presse a également chuté de 4,1 % principalement à cause de l'impact de la Coupe du monde FIFA en 2010 sur les vignettes Panini, et ce malgré les bonnes performances du tabac (+14,7 %).

L'activité est stable en Hongrie (-0,3 %), avec un recul limité de la presse (-2,3 %) et une forte croissance du hors-pressé (+9,9 %) grâce, d'une part, au développement du réseau pour les produits de téléphonie et, d'autre part, à la création d'une offre de services pour l'électricité prépayée (en partenariat avec E.ON à Budapest).

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité Distribution de Curtis Circulation Company affiche, en 2011, un décrochage significatif de -16,9 % dans un marché de la Presse magazine en forte contraction sur l'année en raison de la situation économique du pays et de la mutation vers le digital.

Au Canada, les ventes de LSDNA progressent de 5,9 % grâce à des ventes dynamiques de titres anglais et aux bonnes ventes fascicules. LSDNA a réalisé l'acquisition au 1^{er} juillet 2011 d'Euro-Excellence, entreprise canadienne de distribution spécialisée qui apporte 0,6 point de croissance sur l'exercice.

B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2011

Avec la mise en œuvre du nouveau plan stratégique en 2011, les objectifs de développement de Lagardère Services ont été redéfinis. Lagardère Services a pour ambition et s'est organisé pour croître et renforcer son leadership mondial dans deux segments de la distribution spécialisée :

- Distribution : objectif de croissance et de consolidation malgré la baisse des produits de l'écrit, autour des trois axes suivants :
 - l'amélioration de la performance et l'optimisation des opérations de distribution de presse : harmonisation et amélioration des pratiques industrielles et de la productivité, intégration des sociétés pour gagner en efficacité, gains de parts de marchés en Distribution de presse, capture d'une plus grande partie de la chaîne de valeur, etc ;
 - le développement d'activités de distribution et services diversifiées : distribution et représentation de marques FMCG, extension des services (y compris dématérialisés) proposés au réseau dans une offre nouvelle et commercialement attractive, développement vers les réseaux de détail hors diffusion de presse ;
 - la construction d'une offre de services B2B sur la base des compétences et des actifs logistiques et systèmes : prestataire de service aux e-commerçants, prestations 3PL (Third-Party Logistics provider), PUDD (Pick Up Drop Off).
- Travel Retail : le Travel Retail est une niche de la distribution, l'une des plus attractives du commerce de détail. Le marché se transforme en profondeur (se mondialise, s'intègre, se consolide et se sophistique). Dans ce segment, Lagardère Services va poursuivre et amplifier son développement en :
 - fédérant plus fortement ses positions actuelles pour accroître efficacité et notoriété ;
 - enrichissant les offres commerciales, en particulier en restauration ;
 - intensifiant le développement organique, en particulier dans les pays émergents ;
 - accélérant la croissance externe avec, si possible, une acquisition transformatrice.

Afin de soutenir ce plan stratégique, Lagardère Services a revu son organisation. Quatre divisions ont ainsi été créées :

- LS distribution ;
- LS travel retail EMEA (Europe, Middle East & Africa) ;
- LS travel retail ASPAC (Asia Pacific) ;
- LS travel retail North America.

LS distribution couvre toutes les sociétés de distribution en Belgique, au Canada, en Hongrie, en Espagne, en Suisse et aux États-Unis, et inclut les entités européennes de commerce de détail présentes dans ces pays. La stratégie ayant conduit à prendre cette décision s'appuie sur un besoin de croissance du chiffre d'affaires comme du résultat qui implique des efforts de diversification vers des canaux de distribution et des produits autres que la presse.

LS travel retail, dont la stratégie est de devenir aux yeux des concédants un partenaire attractif sur tous les segments de marché (News & Convenience, Duty Free & Luxury, Food & Beverage) est organisé par zone géographique :

- LS travel retail EMEA couvre la zone Europe et les développements à venir au Moyen-Orient et en Afrique. Un centre d'expertise et de support duty free "New Aelia" a été mis en place et les activités opérationnelles françaises d'Aelia et de Relay sont regroupées sous LS travel retail France ;
- LS travel retail ASPAC couvre la zone Asie-Pacifique. Un effort significatif a été fait sur cette zone avec la mise en place à Singapour d'une structure de développement dédiée pour en accélérer la croissance ;
- LS travel retail North America couvre les activités de Détail au Canada et aux États-Unis.

Le Travel Retail représente 53,3 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2011 contre 51,6 % à fin 2010. Les activités de Détail (Travel Retail et détail intégré), quant à elles, représentent désormais 72 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2011 contre 70,6 % à fin 2010 grâce aux acquisitions en 2010 (Aelia CZ et Aelia España) et en 2011 (République tchèque, Nouvelle-Zélande), aux entrées en consolidation (Bulgarie, Singapour, Chine) et aux gains de nouveaux contrats (London City, La Réunion, Nouméa).

La politique de diversification de l'offre produits, tant dans les activités de Détail que dans la Distribution de presse, a permis de faire diminuer la part de la presse dans le chiffre d'affaires géré de 44,3 % en 2010 à 43,4 % en 2011.

C) PERSPECTIVES

Les perspectives d'évolution de l'activité de Lagardère Services pour 2012 dépendent de l'évolution des trafics en aéroports et des marchés de la presse ainsi que de l'activité économique en général.

Pour le Travel Retail, les objectifs sont concentrés sur :

- la poursuite de la diversification du mix produits afin d'assurer des nouveaux relais de croissance face à la baisse du marché de la presse et du livre ;
- l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
- la croissance externe à travers de nouveaux partenariats et, si opportun, une acquisition transformatrice.

Pour la Distribution, la nouvelle stratégie mise en place pourra nécessiter :

- quelques micro-acquisitions permettant notamment d'accélérer la mise en œuvre des plans de développement ;
- des alliances capitalistiques dilutives en détention, globales ou locales, industrielles ou financières, dans le but de renforcer le positionnement stratégique de LS distribution.

Lagardère Services, reconnu pour ses positions de leadership sur ses métiers, sa rigueur opérationnelle, sa culture de la performance et ses marques internationales, dispose de nombreux atouts pour atteindre ses objectifs.

5.2.1.4 LAGARDÈRE UNLIMITED

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Unlimited est un acteur majeur des métiers du Sport et de l'Entertainment. Ayant construit son expertise autour de six métiers principaux et complémentaires, Lagardère Unlimited se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Gestion des droits de diffusion

Le domaine d'activité principal de Lagardère Unlimited est celui des droits médias qui consiste à gérer et à exploiter des droits de diffusion d'un événement sur des supports traditionnels ou numériques.

Les activités Médias concernent également l'activité de production qui comprend l'ensemble des moyens mis en œuvre pour la captation des images d'un événement ou d'un programme destiné à être diffusé sur une plate-forme de distribution de contenu.

Commercialisation de droits et de produits marketing

Le marketing sportif permet aux annonceurs d'associer leur marque et leur image à des organisations, des événements ou des athlètes dans l'univers du sport au travers de différents supports : les tenues des sportifs, le *naming* et la panneautique dans les stades ou encore les opérations d'hospitalité. Lagardère Unlimited et ses filiales mettent en relation les ayants droit et les annonceurs, et mettent à leur disposition leur savoir-faire et des outils pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Organisation et exploitation d'événements

Lagardère Unlimited est propriétaire, organisateur et producteur d'événements sportifs ainsi que de grands spectacles musicaux. Ces activités s'inscrivent dans le cadre d'un positionnement diversifié au sein des métiers du Sport et de l'Entertainment.

Représentation de talents

Lagardère Unlimited accompagne les athlètes de haut niveau, les artistes et les talents de demain dans la gestion de leur carrière (contrats, programmation, logistique) et de leur image (droits, sponsors, relations presse).

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

Lagardère Unlimited s'est positionné sur le marché du conseil aux structures en charge de la conception, du financement, de la construction et/ou de l'exploitation d'infrastructures susceptibles d'accueillir des événements sportifs, culturels ou artistiques.

Gestion d'académies sportives

Lagardère Unlimited est un partenaire stratégique et un gestionnaire d'académies sportives.

A.1 EUROPE ET AFRIQUE

La région Europe et Afrique est composée de six entités principales :

- Sportfive (filiale acquise à 100 % en 2007 et elle-même divisée en quatre unités : France, Allemagne, Afrique et International) ;
- IEC in Sports (acquise à 100 % en 2007) ;
- Upsolut (acquise à 100 % en 2008) ;
- Pr Event (acquise à 100 % en 2008) ;
- Lagardère Unlimited Stadium Solutions (créée en 2010 et renforcée par l'acquisition du fonds de commerce de Stadia Consulting Group en 2011) ;
- Lagardère Unlimited Live Entertainment (acquise en 2011 auprès de Lagardère Active).

Les activités du Lagardère Paris Racing SASP et de Lagardère Unlimited Talents France font également partie de la division Europe et Afrique.

Gestion des droits de diffusion

Sportfive est l'un des acteurs principaux du marché des droits médias sportifs dans le monde et dispose de partenariats avec plus de 30 fédérations européennes de football. Parmi les actifs de l'agence figurent, notamment, les droits de diffusion

d'événements populaires et prestigieux tels que les Jeux olympiques (2014 à Sochi et 2016 à Rio de Janeiro), le Championnat d'Europe des Nations de football (UEFA Euro 2012™) ou encore la Coupe d'Afrique des Nations.

IEC in Sports est une agence spécialisée dans la distribution de droits médias sportifs, basée à Stockholm. Elle représente plus de 200 événements sportifs. Son portefeuille de droits médias est notamment composé des IAAF World Series (Championnats du monde d'athlétisme), de plus de 20 tournois de tennis ATP (tennis masculin) et de plus de 35 tournois de tennis WTA (tennis féminin) incluant les Premier Event Series en partenariat avec Perform. De plus, IEC in Sports distribue les droits médias de plusieurs événements FINA (natation), FIG (gymnastique) et d'autres événements de sports olympiques.

Commercialisation de droits et de produits marketing

La majeure partie des droits marketing commercialisés par Sportfive concerne les principaux clubs de football nationaux :

- en France, Sportfive est partenaire commercial exclusif (comprehensive marketing) de cinq clubs de Ligue 1 (dont l'Olympique Lyonnais et le Paris Saint-Germain) et d'un club de Ligue 2. Sportfive est également partenaire non-exclusif de nombreux autres clubs français et internationaux ;
- en Allemagne, Sportfive est partenaire commercial exclusif de huit clubs de Bundesliga (dont le Borussia Dortmund, champion de la saison 2010-2011) et de quatre clubs de Bundesliga 2 et 3. Sportfive est également partenaire non-exclusif de nombreux autres clubs allemands.

Les autres droits marketing composant le portefeuille de Sportfive concernent la Confédération Africaine de Football (CAF), le golf (Allianz Open de Lyon et de Toulouse) ou le tennis (prestations d'hospitalité pour le tournoi de Roland-Garros).

Organisation et exploitation d'événements

Upsolut a construit son expertise dans l'événementiel sportif des sports de masse et d'endurance. La société allemande organise notamment trois épreuves des ITU World Triathlon Series : les triathlons de Hambourg, de Londres et prochainement de San Diego (organisé conjointement avec Lagardère Unlimited USA et l'USAT – USA Triathlon). Upsolut est également propriétaire et organisateur du Škoda Velothon de Berlin (compétition cycliste d'endurance) et de la Vattenfall Cycloclassics (course de cyclisme inscrite au calendrier de l'UCI Pro Tour).

Pr Event est une agence suédoise propriétaire et organisatrice des tournois ATP 250 Skistar Swedish Open et WTA Sony Ericsson Swedish Open de Bastad en Suède. Elle est également organisatrice du tournoi ATP 250 IF Stockholm Open.

The Sports Promoters, filiale de Sportfive fondée en 2009, s'appuie sur l'expertise et le réseau de Sportfive pour organiser des stages de préparation, des matches et des tournois amicaux pour les meilleurs clubs européens de football. Depuis 2010, The Sports Promoters organise également la Race of Champions : un événement unique du sport automobile regroupant les meilleurs pilotes mondiaux.

Lagardère Unlimited Live Entertainment est producteur et co-producteur de plusieurs spectacles musicaux dont *Dracula*, *Cendrillon* et *Elle en Scène*. D'autre part, la société possède 20 % de la société d'exploitation du Zénith de Paris, 90 % de la société d'exploitation des Folies Bergère et 51 % de la société Marques Folies Bergère.

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

Créé en 2010, Lagardère Unlimited Stadium Solutions est une structure de conseil au développement des projets de stades et de salles multifonctionnelles qui propose également des solutions pour la gestion et l'exploitation d'enceintes. Lagardère Unlimited Stadium Solutions propose des solutions intégrées et globales pour les stades et les complexes sportifs du monde entier. Cette offre permet de construire avec les propriétaires d'enceintes des relations de long terme. Lagardère Unlimited Stadium Solutions intervient notamment dans la préparation de projets relatifs à l'UEFA Euro 2012™ en Pologne et en Ukraine, ainsi que dans de nombreux projets en amont de l'UEFA Euro 2016™ en France.

Représentation de talents

Lagardère Unlimited gère la carrière sportive et/ou les droits d'image de plus de 20 joueurs de rugby en France, dont Thierry Dusautoir, élu meilleur joueur de rugby du monde par l'International Rugby Board en 2011. Lagardère Unlimited gère aussi l'image et les droits marketing de nombreux athlètes français et internationaux dans plusieurs autres disciplines.

Gestion d'académies sportives

Le groupe Lagardère détient depuis le 1^{er} septembre 2006, et ce pour une durée de vingt ans, les droits d'occupation et d'exploitation du centre sportif de la Croix Catelan (situé au cœur du bois de Boulogne) et de celui de la rue Éblé. Ces deux sites, situés à Paris, sont gérés par la SASP Lagardère Paris Racing Ressources.

A.2 ASIE-PACIFIQUE ET MOYEN-ORIENT

La région Asie-Pacifique et Moyen-Orient est opérée par World Sport Group (société acquise à 71 % en 2008).

Gestion des droits de diffusion

Avec un portefeuille de droits contenant plus de 1 000 heures de programmes, 600 jours d'événements sportifs par an répartis dans 30 pays et avec la distribution d'événements prestigieux tels que la Coupe d'Asie de football ou les matches de qualification pour la Coupe du monde FIFA 2014, World Sport Group s'est imposé comme un acteur majeur des droits médias sportifs en Asie-Pacifique.

Commercialisation de droits et de produits marketing

Le portefeuille de droits marketing de World Sport Group est notamment composé des droits de l'AFC (Asian Football Confederation), de la Chinese Football Association et du circuit OneAsia (circuit de golf asiatique).

Organisation et exploitation d'événements

World Sport Group est le promoteur de l'un des tournois de golf les plus importants d'Asie : le Barclays Singapore Open. D'autre part, étant le partenaire commercial de OneAsia et ayant participé à sa création, World Sport Group est également le promoteur de cinq tournois de ce circuit dont l'Australian Open, le Thailand Open ou le Nanshan China Masters.

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

World Sport Group est membre du consortium qui réalisera le Singapore Sports Hub : un complexe ultra moderne comprenant un stade de 55 000 places, un complexe aquatique et un centre commercial de 41 000 mètres carrés. World Sport Group assurera le marketing et la commercialisation d'événements dans cette nouvelle enceinte.

Représentation de talents

World Sport Group représente des joueurs asiatiques de golf et de cricket de haut niveau et les met en relation avec des partenaires désireux d'associer durablement leur marque à l'image de sportifs populaires. Des contrats ont ainsi été conclus avec les stars du cricket Sachin Tendulkar et Gautam Gambhir ou encore David Gleeson dans l'univers du golf.

A.3 ÉTATS-UNIS ET AMÉRIQUE DU SUD

Lagardère Unlimited est entré sur le marché américain en 2010 avec l'acquisition à 100 % de Best et la prise de participation de 30 % dans l'académie sportive Saddlebrook.

Gestion des droits de diffusion

Le portefeuille de droits médias de la division États-Unis et Amérique du Sud de Lagardère Unlimited est essentiellement composé de droits relatifs au tennis avec notamment la distribution des droits de diffusion internationaux de l'US Open.

Organisation et exploitation d'événements

Deux types d'événements sont organisés aux États-Unis :

- des tournois professionnels de tennis, dont le tournoi ATP 500 Legg Mason Tennis Classic à Washington ;
- des tournois universitaires et amateurs, notamment en basket-ball (The Showcase).

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

Lagardère Unlimited est apporteur exclusif d'événements de tennis pour le New York Barclays Center dont la date de livraison est prévue en septembre 2012.

Représentation de talents

Lagardère Unlimited représente des athlètes dans plusieurs disciplines (football américain, basket-ball et tennis) ainsi que des personnalités du monde du sport (commentateurs sportifs pour la télévision ou entraîneurs). Parmi ses clients, on peut citer : Reggie Bush, Dwight Howard, Joakim Noah, Gaël Monfils, Victoria Azarenka et Caroline Wozniacki.

Gestion d'académies sportives

Depuis mai 2010, Lagardère Unlimited est un partenaire stratégique et un actionnaire à 30 % de Saddlebrook, une académie sportive, basée près de Tampa en Floride.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2011

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2011 : 454,0 M€

• Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2011	2010
Droits et production TV	46,3 %	51,0 %
Droits marketing	38,0 %	39,9 %
Autres	15,7 %	9,1 %
Total CA	100 %	100 %

• Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2011	2010
Europe	60,8 %	64,3 %
Asie-Pacifique	23,9 %	17,5 %
États-Unis et Amérique du Sud	5,4 %	5,3 %
Afrique	3,6 %	7,1 %
Moyen-Orient	6,3 %	5,8 %
Total CA	100 %	100 %

• Répartition du chiffre d'affaires par sport

	2011	2010
Football	73,9 %	72,1 %
Tennis	5,7 %	3,6 %
Rugby	0,4 %	0,6 %
Autres sports	20,0 %	23,7 %
Total CA	100 %	100 %

Le poids des activités "Autres" progresse fortement en 2011 du fait de l'intégration du Lagardère Paris Racing et du développement de l'activité aux États-Unis en année pleine, en 2011. Par conséquent, les activités "Médias" et "Marketing" qui progressent en valeur (du fait principalement de l'occurrence de l'Asian Cup) voient leurs poids respectifs dans le chiffre d'affaires diminuer.

D'un point de vue géographique, la baisse du poids de la zone Afrique s'explique par la non-occurrence en 2011 de la Coupe d'Afrique des Nations, et la forte hausse du poids de la zone Asie s'explique par le chiffre d'affaires significatif généré par l'Asian Cup (événement qui s'est tenu en janvier 2011 et dont la prochaine édition se déroulera en 2015). La zone Europe progresse en valeur (+23,6 M€), du fait principalement de l'intégration en 2011 du Lagardère Paris Racing, mais son poids dans le chiffre d'affaires global de Lagardère Unlimited diminue du fait de la forte progression de la zone Asie.

La part du chiffre d'affaires réalisé dans le "Football", sport majeur pour Lagardère Unlimited, est de 74 % en 2011 contre 72 % en 2010 du fait principalement de l'Asian Cup. Le poids des "Autres sports" diminue du fait notamment de l'absence de revenus sur le cricket en Inde et de la progression du football, et ce malgré l'intégration du Lagardère Paris Racing. La part de l'activité "Tennis" augmente du fait du développement de cette activité aux États-Unis et en Suède (organisation de tournois et droits médias).

En 2011, Lagardère Unlimited a été réorganisé en trois régions :

- Europe et Afrique ;
- Asie-Pacifique et Moyen-Orient ;
- États-Unis et Amérique du Sud.

Au sein de la division Europe et Afrique, plusieurs changements ont été opérés :

- l'entité Sportfive France/Afrique a été divisée en deux entités distinctes : l'une consacrée à la France, l'autre à l'Afrique. Sportfive compte désormais quatre entités distinctes géographiquement ;
- le fonds de commerce de Stadia Consulting Group a été acquis en octobre 2011 afin d'accompagner le développement de Lagardère Unlimited Stadium Solutions et de renforcer son expertise dans le conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles.

Par ailleurs, Lagardère Unlimited Live Entertainment a été acquis auprès de Lagardère Active, en avril 2011, avec pour objectif de réunir toutes les activités spectacles du groupe Lagardère : la production de spectacles, la gestion de salles et la représentation d'artistes.

Cyclicité des métiers de Lagardère Unlimited et concurrence

Les cycles sportifs se répètent tous les quatre ans, période sur laquelle s'étalent les événements sportifs majeurs. Cette cyclicité impacte le métier des agences de marketing sportif, plus particulièrement concernant la gestion des droits de diffusion (occurrence ou non des compétitions).

Le volume d'activité de Lagardère Unlimited sur les droits de compétitions cycliques, essentiellement sur les métiers du football (situation à fin 2011) est à un point haut en 2011, en baisse sur 2012, 2013 et 2014 et en nouveau point haut en 2015.

La concurrence de Lagardère Unlimited est essentiellement composée d'agences mondiales (telles que IMG ou Infront) présentes sur plusieurs métiers, sports et géographies, ainsi que d'acteurs plus locaux dans chacun de ses marchés.

B.1 EUROPE ET AFRIQUE

Gestion des droits de diffusion

En 2011, Sportfive a renforcé sa position de leader dans la distribution des droits médias du football européen et africain en faisant l'acquisition :

- des droits des matches à domicile de qualification pour la Coupe du monde de football 2014 de six fédérations européennes ;
- des droits de six des huit matches de barrage pour la qualification à l'UEFA Euro 2012™ ;
- de droits additionnels sur le territoire africain concernant les matches de qualification à la Coupe du monde de football 2014 et aux Coupes d'Afrique des Nations 2013 et 2015.

Sportfive a également continué son travail de commercialisation de l'UEFA Euro 2012™, de la Coupe d'Afrique des Nations et des Jeux olympiques d'hiver de 2014 et d'été de 2016.

IEC in Sports a signé un partenariat avec Perform pour distribuer les droits médias internationaux (hors Amérique du Nord) des 22 tournois les plus prestigieux de la WTA (tennis féminin) et a acquis de nouveaux droits tels que la Ligue de basket-ball russe et plusieurs événements ATP Challenger (tennis masculin). IEC in Sports a aussi conclu un partenariat avec SportAccord pour la distribution d'événements multisports.

En 2011, IEC in Sports a été le partenaire technique des Asian Winter Games et a assuré la distribution média des World Mind Games.

Enfin, IEC in Sports a continué son travail de commercialisation des droits des Championnats du monde IAAF 2011 et 2013 (athlétisme) et des droits internationaux de la Ligue portugaise de football.

Commercialisation de droits et de produits marketing

En 2011, Sportfive a consolidé sa position de leader dans la gestion de droits marketing :

- en obtenant l'exclusivité de la commercialisation des hospitalités de l'UEFA Euro 2012™ en France et en Allemagne ;
- en élargissant son portefeuille de clubs exclusifs en Allemagne ;
- en s'ouvrant aux sports de voile, en devenant le partenaire marketing exclusif de Aleph-Équipe de France participant à la Coupe de l'America.

Organisation et exploitation d'événements

Pour Upsolut, l'année 2011 a principalement été marquée par l'annonce du nouveau calendrier des ITU World Championship Series ainsi que par son repositionnement marketing. Ainsi, à partir de 2012, la série portera le nom des ITU World Triathlon Series. Le triathlon de San Diego, nouvellement créé par Upsolut, y sera directement intégré aux côtés des épreuves de Hambourg et de Londres.

L'année 2011 a également été marquée par l'acquisition auprès de Lagardère Active de Lagardère Unlimited Live Entertainment en avril, entité destinée à regrouper toutes les activités spectacles du groupe Lagardère. Cette dernière a lancé en septembre 2011 sa nouvelle co-production Dracula et a signé en octobre 2011 l'acquisition de 90 % de la Société d'Exploitation des Folies Bergère et de 51 % de la société Marques Folies Bergère.

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

En 2011, Lagardère Unlimited Stadium Solutions a renforcé son expertise en conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles via l'acquisition des activités de la société Stadia Consulting Group. Cette dernière, créée en 2005, a été la première entreprise française à se spécialiser sur ce marché et est impliquée dans de nombreux projets dans le cadre de la préparation de l'UEFA Euro 2016™ qui aura lieu en France.

Représentation de talents

En 2011, le portefeuille de talents de Lagardère Unlimited s'est considérablement développé dans le rugby. Cinq joueurs, ayant participé à la Coupe du monde de rugby 2011, ont ainsi rejoint Lagardère Unlimited : Thierry Dusautoir, Aurélien Rougerie, Maxime Mermoz, Lionel Nallet et Alexis Palisson.

B.2 ASIE-PACIFIQUE ET MOYEN-ORIENT

Gestion des droits de diffusion

En 2011, l'activité de World Sport Group dans les droits médias a notamment été marquée par :

- l'acquisition des droits médias de la Chinese Football Association pour une durée de quatre ans ;
- l'acquisition des droits médias de l'Arab Nations Cup et de l'Arab Union Cup for Clubs via un partenariat de cinq ans avec l'Union of Arab Football Associations ;
- le renouvellement du contrat avec la South Asian Football Federation (SAFF) jusqu'en 2017.

Par ailleurs, World Sport Group a conclu des partenariats innovants avec des plates-formes vidéo online (YouTube, UStream) développant ainsi l'exposition des sports asiatiques dans le monde, et notamment en Amérique du Nord.

Commercialisation des droits et de produits marketing

Les contrats signés en 2011 entre World Sport Group et la Chinese Football Association, l'Arab Football Federation et la SAFF concernent également les droits marketing de toutes ces compétitions.

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

Le Singapore Sports Hub a été choisi par la Southeast Asian Games Federation pour accueillir les Jeux d'Asie du Sud-Est de 2015.

Représentation de talents

En 2011, World Sport Group a enrichi son portefeuille de talents et représente désormais le golfeur Australien David Gleeson qui a remporté de nombreux *Opens* en Asie.

B.3 ÉTATS-UNIS ET AMÉRIQUE DU SUD

Organisation et exploitation d'événements

Lagardère Unlimited a repris en 2011 le WTA Citi Open, un tournoi de tennis féminin se déroulant près de Washington aux États-Unis.

Représentation de talents

En 2011, Lagardère Unlimited a continué son plan de développement dans le métier de la représentation de talents en recrutant notamment un agent spécialisé dans le basket-ball. D'autre part, le portefeuille d'athlètes de Lagardère Unlimited s'est fortement enrichi, tout particulièrement dans le tennis.

B.4 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2011

L'année 2011 a été marquée par la réorganisation de la branche et la création des trois régions : Europe et Afrique, Asie-Pacifique et Moyen-Orient, États-Unis et Amérique du Sud. À la suite de cette réorganisation, une revue systématique du portefeuille d'activité a permis d'identifier des risques et des zones de sous-performance lors du second semestre de l'année 2011, dans un contexte de crise financière et économique marqué. Des éléments non récurrents ont ainsi participé à la dégradation de la performance en 2011, principalement des provisions sur litige (notamment liées aux activités cricket en Inde), des contrats déficitaires (notamment le contrat de comprehensive marketing du Racing Club de Strasbourg placé en redressement judiciaire), des coûts de réorganisation, des aléas tels que le lock-out de la NBA (National Basketball Association) aux États-Unis, ainsi qu'une performance commerciale rendue plus difficile par les conditions de marché, principalement mais non exclusivement en Europe.

Cependant, la politique de diversification de Lagardère Unlimited sur les différents métiers du Sport et de l'Entertainment, le développement des activités sur des zones en forte croissance (Asie, Afrique) et son expertise reconnue dans le football – premier sport mondial – restent des points d'ancrage forts sur un marché attractif en croissance soutenue et régulière.

C) PERSPECTIVES

Les priorités pour l'année 2012 sont pour la région Europe et Afrique de poursuivre le renforcement du portefeuille de droits, en particulier médias ; d'élargir son offre marketing auprès des sponsors ; d'accélérer l'expansion de l'activité comprehensive marketing en Europe ; de développer les activités liées à l'organisation d'événements sportifs et culturels ainsi que de conseil en gestion et exploitation de stades et salles multifonctionnelles.

En Asie-Pacifique et au Moyen-Orient, la stratégie est centrée sur l'accompagnement de la croissance du football asiatique, et notamment des compétitions de l'Asian Football Confederation, ainsi que sur le développement des autres droits liés au football sur la région (notamment Union des associations de football arabe). Enfin, la région Asie-Pacifique et Moyen-Orient poursuivra l'ouverture de nouvelles pistes de croissance liées au cricket, au golf et à la fourniture de contenus sportifs et culturels pour le Singapore Sports Hub.

Les priorités pour 2012 de la région États-Unis et Amérique du Sud sont de poursuivre l'élargissement du portefeuille d'athlètes représentés, notamment dans le golf et le baseball.

Enfin, la poursuite du développement des synergies entre les régions et les métiers, notamment dans le cadre de l'exploitation des droits médias et marketing, ainsi que le renforcement des compétences liées à l'innovation numérique, sont des axes majeurs de développement pour l'ensemble de la branche Lagardère Unlimited.

5.2.2 DIVERS ET HORS BRANCHES

5.2.2.1 EADS⁽¹⁾

A) GOUVERNANCE

Réformée en 2007, l'organisation du groupe EADS demeure toutefois fidèle aux principes fondateurs d'EADS N.V. définis en 1999 entre l'État, Lagardère SCA, Daimler et l'État espagnol (via le Holding SEPI), à savoir :

Principe de parité

- **Au sein des structures de contrôle** : ce principe de parité se traduit tout d'abord au sein d'une holding française représentée par la société en commandite par actions Sogeade dans laquelle l'État et Lagardère SCA détiennent les mêmes droits, même si leur participation respective a évolué par rapport à la parité d'origine.

En effet, le capital de Sogeade, qui était jusqu'à fin juin 2007 détenu pour moitié par la société Sogepa (détenue à 100 % par l'État) et pour moitié par la société Désirade (détenue à 100 % par Lagardère SCA), est, depuis la dernière livraison d'actions EADS N.V. par Lagardère SCA au porteur d'ORAPA intervenue le 24 mars 2009 (cf. *intra*), détenu à hauteur de 1/3 par Désirade et de 2/3 par Sogepa.

Sogeade est gérée par la société Sogeade Gérance (détenue à 50 % par l'État et à 50 % par Lagardère SCA). Depuis la réforme de 2007, qui a également touché la gouvernance de Sogeade, le Président de Sogeade Gérance est nommé sur proposition de Lagardère SCA ; Arnaud Lagardère préside ainsi Sogeade Gérance depuis le 25 octobre 2007.

Ce principe de parité s'exprime également au sein du *partnership* de droit hollandais à qui a été délégué le mandat d'exercer les droits de vote de Sogeade, de Daimler et de SEPI dans les Assemblées Générales d'actionnaires d'EADS N.V. conformément au pacte liant les actionnaires de référence d'EADS N.V. et dans lequel Sogeade et Daimler détiennent des droits identiques.

- **Au plan managérial** : le Conseil d'Administration d'EADS N.V. est composé des membres suivants désignés par l'Assemblée Générale du 22 octobre 2007 pour des mandats s'achevant lors de l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2012 :
 - deux représentants de Sogeade désignés sur proposition de Lagardère SCA – Arnaud Lagardère et Dominique D'Hinnin – et deux représentants de Daimler – Rolf Bartke et Wilfried Porth (qui a été désigné plus récemment par l'Assemblée Générale du 27 mai 2009) ;
 - le Chairman d'EADS N.V. – Bodo Uebber ;
 - son CEO⁽²⁾ – Louis Gallois
 - un représentant de SEPI désigné sur proposition de SEPI – Juan Manuel Eguiagaray Ucelay ; et
 - quatre administrateurs indépendants – Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker, Michel Pébereau désignés sur proposition conjointe du Chairman et du CEO d'EADS N.V., afin de faire profiter le groupe EADS de leur expérience et de leur point de vue indépendant.

Les prochains représentants de Sogeade désignés sur proposition de Lagardère SCA (Dominique D'Hinnin et Jean-Claude Trichet) et les prochains représentants de Daimler (Bodo Uebber et Wilfried Porth) au Conseil d'Administration d'EADS N.V. entreront en fonctions après qu'ils auront été nommés par l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2012.

Le prochain Chairman d'EADS N.V. (Arnaud Lagardère) et le prochain CEO d'EADS N.V. (Thomas Enders) entreront en fonctions après qu'ils auront été désignés par le Conseil d'Administration d'EADS N.V. suivant l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2012.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple de 6/11^e, à l'exception d'une liste limitée de sujets (comprenant notamment la nomination du Chairman d'EADS N.V., du CEO d'EADS N.V. et du CEO d'Airbus et les décisions stratégiques ou d'investissement majeures), qui nécessitent l'approbation des quatre administrateurs représentant Sogeade et Daimler.

EADS N.V. est dirigée par son Chairman (non exécutif) et par son CEO (exécutif), nommés sur proposition conjointe de Sogeade et de Daimler.

(1) Consolidé par mise en équivalence.

(2) CEO : Chief Executive Officer.

Le Chairman d'EADS N.V. et le CEO d'Airbus doivent être de la même nationalité soit française, soit allemande. Il en est de même pour le CEO d'EADS N.V. et le COO⁽¹⁾ d'Airbus, leur nationalité devant cependant être différente de celle du Chairman d'EADS N.V. et du CEO d'Airbus.

Le Chairman d'EADS N.V. est notamment en charge de la supervision de la stratégie du Groupe – étant précisé qu'il fait équipe avec le CEO d'EADS N.V. pour les discussions stratégiques de haut niveau avec les tiers – et des relations avec ses actionnaires de référence. En particulier, il préside le Comité Stratégique [cf. infra] du Conseil d'Administration. Quant au CEO d'EADS N.V., celui-ci est plus particulièrement en charge de la direction de l'équipe de management pour l'exécution de la stratégie du groupe EADS et de la gestion des relations de l'entreprise avec ses actionnaires institutionnels et individuels.

Principe d'unicité

- Conformément aux vœux exprimés au moment de sa création, EADS N.V. n'a qu'une seule Direction Générale, qu'une seule Direction Financière, qu'une seule Direction de la Stratégie, etc.
- Le Comité Exécutif du groupe EADS, qui est chargé conjointement avec le CEO du management exécutif du Groupe, est composé de douze membres.

Le CEO d'EADS N.V. et son Comité Exécutif ont une large autonomie dans leur gestion quotidienne de l'entreprise : en particulier, les investissements inférieurs à 350 millions d'euros sont placés sous la seule responsabilité du Comité Exécutif, ainsi que la nomination des équipes de direction des principales filiales et entités opérationnelles d'EADS N.V. (à l'exception du CEO d'Airbus – cf. infra).

Les membres du Comité Exécutif d'EADS sont nommés par le Conseil d'Administration d'EADS N.V. sur proposition du CEO d'EADS N.V. et après approbation du Chairman d'EADS N.V.

Les nominations du management au sein du groupe EADS obéissent au principe du "meilleur candidat pour le poste" tout en maintenant simultanément l'équilibre et la diversité du groupe, en cohérence avec son héritage et ses actionnaires fondateurs.

S'agissant d'Airbus, Thomas Enders occupe la fonction de CEO (lequel est désigné par le Conseil d'Administration d'EADS N.V. sur proposition du CEO d'EADS N.V. sous réserve de l'approbation du Chairman d'EADS N.V.) et Fabrice Brégier celle de COO (lequel est nommé par le CEO d'Airbus sous réserve de l'approbation des CEO et Chairman d'EADS N.V.). Le prochain CEO d'Airbus (Fabrice Brégier) entrera en fonctions après qu'il aura été désigné par le Conseil d'Administration d'EADS N.V. suivant l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2012.

Le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS N.V. sont composés, chacun, d'un administrateur représentant Sogea, d'un administrateur représentant Daimler et de deux administrateurs indépendants, et présidés chacun par un administrateur indépendant.

Un Comité Stratégique est chargé d'apporter son support au Conseil d'Administration ; il est composé d'un administrateur représentant Sogea, d'un administrateur représentant Daimler, d'un administrateur indépendant, du CEO d'EADS N.V. et du Chairman d'EADS N.V. qui le préside.

Évolution de l'actionnariat de contrôle d'EADS N.V. – Rappel des opérations de désengagement partiel d'EADS N.V. mises en œuvre par Lagardère SCA et par Daimler en 2006 et 2007.

Il est d'abord rappelé que, depuis le 1^{er} juillet 2003, les actions EADS N.V. détenues par ses actionnaires de référence au sein du *partnership* sont librement cessibles sur le marché, sous réserve d'un droit de préemption réciproque, de premier rang, entre Lagardère SCA et Sogepa, et, de second rang, entre Sogea et Daimler. Lagardère SCA, Sogepa et Daimler sont également chacun titulaire d'un droit proportionnel de sortie conjointe.

Il est ensuite rappelé que, le 11 avril 2006, Lagardère SCA a émis et IXIS Corporate & Investment Bank (nouvellement dénommée Natixis) a souscrit un emprunt obligataire d'un montant en principal de 1 992 186 000 euros remboursable en un maximum de 61 110 000 actions de la société EADS N.V., en trois tranches portant chacune sur un maximum de 20 370 000 actions, respectivement les 25 juin 2007, 25 juin 2008 et 24 mars 2009. C'est ainsi qu'au total 61 110 000 actions EADS N.V., représentant 7,5 % du capital et des droits de vote d'EADS, ont été livrées par Lagardère SCA à Natixis.

De son côté, Daimler a placé en 2006 sur le marché un nombre d'actions EADS N.V. faisant passer immédiatement sa participation dans le capital d'EADS N.V. d'environ 30 % à 22,5 %.

Daimler a également mis en œuvre, le 13 mars 2007, un dispositif lui permettant de monétiser l'équivalent de 7,5 % (soit le tiers de sa participation actuelle) du capital d'EADS N.V. auprès d'investisseurs allemands, tout en conservant l'exercice des droits de vote attachés à cette participation. Daimler ayant décidé en 2010 de reconduire ce dispositif, c'est désormais en principe postérieurement au 30 septembre 2013 qu'elle aura la faculté de céder directement les 7,5 % du capital d'EADS N.V. auxdits investisseurs, étant entendu que Sogea et l'État allemand bénéficieront alors chacun d'un droit de préemption dont la mise en œuvre leur permettra, s'ils le souhaitent, d'assurer l'équilibre entre les pôles français et allemand de contrôle d'EADS N.V.

(1) COO : Chief Operating Officer.

Il est prévu que Daimler conservera l'exercice des droits de vote attachés aux actions EADS N.V. acquises par l'État allemand et que celles-ci ne seront cessibles que dans les conditions prévues par le pacte liant les actionnaires de référence d'EADS N.V.

Il est enfin rappelé que les différentes opérations de désengagement partiel évoquées ci-dessus n'ont pas eu d'effet sur l'équilibre des pouvoirs qui demeure inchangé entre, d'une part, l'État et Lagardère SCA au sein du pôle français et, d'autre part, entre le pôle français et le pôle allemand, Lagardère SCA maintenant son rôle d'actionnaire de référence dans la structure de contrôle d'EADS N.V.

Il convient de noter que suite à l'introduction dans le droit hollandais, en octobre 2007, d'une réglementation sur les OPA obligatoires, le ministère des Finances hollandais a publié fin 2011 un projet d'avenant à la réglementation sur les OPA obligatoires en vigueur, prévoyant des exemptions aux règles d'OPA obligatoires. Si ce projet était adopté, il aurait vocation à s'appliquer aux actionnaires de référence d'EADS N.V. dans le cadre des conventions qui les lient.

Enfin, Daimler ayant annoncé publiquement, en novembre 2011, son intention de céder à la banque publique allemande KfW une participation égale à 7,5 % du capital d'EADS N.V. (autre que la participation détenue par les investisseurs allemands mentionnée ci-dessus), les conséquences de ce projet sur les conventions liant les actionnaires de référence d'EADS N.V. devront être envisagées.

B) PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES PROPRES À EADS

	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires M€	49 128	45 752	42 822
EBIT ⁽¹⁾ M€	1 696	1 231	(322)
Résultat net ⁽²⁾ M€	1 033	553	(763)
Effectifs	133 115	121 691	119 506
Prises de commandes ⁽³⁾ M€	131 027	83 147	45 847
Carnet de commandes ⁽³⁾ M€	540 978	448 493	389 067

[1] Résultat opérationnel avant intérêts et impôts, écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

[2] EADS continue d'employer le terme "Résultat net", qui est identique au bénéfice pour la période imputable aux participations de la société mère, selon les normes IFRS.

[3] Les contributions des activités avions commerciaux aux prises de commandes et au carnet de commandes d'EADS s'entendent sur la base des prix catalogue.

C) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS⁽¹⁾

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 49,1 milliards d'euros en 2011, EADS est un leader mondial des secteurs de l'aéronautique, de l'espace, de la défense et des services associés. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux plus importants fabricants d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils et parapublics, de lanceurs commerciaux et de systèmes de missiles. C'est également l'un des principaux fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2011, EADS a réalisé environ 76 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 24 % dans le domaine de la défense.

Organisation des activités d'EADS

Les principales activités d'EADS sont organisées en quatre Divisions : Airbus (comprenant Airbus Commercial et Airbus Military), Eurocopter, Astrium et Cassidian.

C.1 AIRBUS

Airbus répartit ses activités et ses résultats en deux pôles : **Airbus Commercial** et **Airbus Military**.

Airbus Commercial est l'un des deux principaux fabricants au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'au 31 décembre 2011, Airbus Commercial a reçu 11 479 commandes d'appareils en provenance d'environ 334 compagnies réparties à travers le monde. Avec un record de 534 livraisons en 2011, Airbus est, pour la 9^e année consécutive, le premier fabricant mondial d'avions commerciaux. En 2011, Airbus Commercial a également enregistré un record de 1 608 commandes brutes (1 419 commandes nettes) représentant 64 % du marché mondial des appareils de plus de 100 sièges.

Le Pôle militaire d'Airbus, **Airbus Military** a la charge du développement de l'avion européen de transport militaire A400M. Airbus Military fabrique et vend également des appareils de transport militaire légers/moyens. Airbus Military produit et commercialise également des avions destinés à des missions spéciales, y compris dérivés de la gamme commerciale d'Airbus avec notamment l'A330 MRTT, et consacrés à des tâches militaires spécifiques, telles que la surveillance maritime, la chasse

[1] Les informations détaillées concernant les activités et les principaux marchés d'EADS sont disponibles sur le site de la société (www.eads.com).

anti-sous-marins et le ravitaillement en vol. En 2011, la Division Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 33,1 milliards d'euros (2010 : 30 milliards d'euros).

C.2 EUROCOPTER

Eurocopter est le plus grand hélicoptériste du monde dans le secteur civil et offre la plus grande gamme d'hélicoptères civils et militaires du monde.

En 2011, Eurocopter confirme sa position de numéro un mondial sur les marchés civils et parapublics avec 457 hélicoptères neufs commandés et 43 % du marché civil et parapublic. Les produits de la Division représentent 33 % de l'ensemble de la flotte mondiale d'hélicoptères civils et parapublics. Les exportations représentent 77 % des ventes, contre 23 % pour les marchés domestiques (France, Allemagne et Espagne). Eurocopter est fortement présent à l'international grâce à ses filiales et participations implantées dans 21 pays. Le réseau Eurocopter de centre de maintenance et de formation, de distributeurs et d'agents agréés servent quelques 2 900 clients à travers le monde. 11 300 hélicoptères Eurocopter sont actuellement en service dans 149 pays.

La Division Eurocopter a enregistré en 2011 un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros (2010 : 4,8 milliards d'euros).

C.3 CASSIDIAN

La Division Cassidian est un leader dans les domaines des solutions et systèmes de sécurité intégrés, notamment les avions de combats, les systèmes de drones et de missiles, l'électronique de défense, ainsi que les services associés. Ses clients sont les armées et les forces de sécurité du monde entier. Son unité opérationnelle Cassidian Air Systems est un partenaire du consortium Eurofighter (EADS détenant 46 % du capital d'Eurofighter GmbH). Cassidian est également un acteur de premier plan sur le marché des systèmes navals, terrestres et "interarmées", des renseignements, de la surveillance des frontières et des côtes ainsi que de la cyber-sécurité. La Division joue aussi un rôle important sur le marché des communications militaires sécurisées et cryptées.

En 2011, Cassidian a enregistré un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros (2010 : 5,9 milliards d'euros).

C.4 ASTRIMUM

Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services spatiaux. Ses trois principaux domaines d'activités sont regroupés en trois unités opérationnelles : Astrium Space Transportation pour les lanceurs et les infrastructures orbitales, Astrium Satellites pour les satellites et les systèmes sol, et Astrium Services pour les solutions intégrées des satellites de télécommunications et réseaux commerciaux sécurisés, des équipements de communication sécurisés, des produits et services de navigation et de géo-information. Astrium propose également des services de lancement au travers de ses participations dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurokot (lanceur Rockot). La Division offre aussi une large gamme de services de télécommunications et d'observation de la Terre, notamment à travers ses filiales Paradigm Secure Communication, Infoterra et Spot Image.

En 2011, Astrium a enregistré un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros (2010 : 5 milliards d'euros).

C.5 AUTRES ACTIVITÉS

En 2011, les Autres activités d'EADS se composent d'ATR, le leader mondial des avions turbopropulseurs sur le segment des 50 à 90 sièges ; d'EADS Sogerma, spécialisée dans les aérostructures et les aménagements de cabine ; et de la filiale nord-américaine, EADS North America, présente dans des secteurs importants de la défense et de la sécurité du territoire.

Le chiffre d'affaires des Autres activités s'inscrit en hausse à 1,3 milliard d'euros (2010 : 1,2 milliard d'euros).

D) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2011

En dépit d'un contexte macroéconomique placé sous le signe de la volatilité, EADS a poursuivi sa croissance en 2011. Le Groupe a amélioré sa performance financière, notamment grâce à une dynamique commerciale soutenue qui se double de la bonne résistance des chiffres du trafic aérien. Les marchés de la défense dans les pays occidentaux ont été sous pression comme prévu.

Les prises de commandes ont porté le carnet de commandes à un niveau record de 541 milliards d'euros. Le marché des hélicoptères civils a également renoué avec une dynamique significative. La solide trésorerie protège le Groupe et a permis de finaliser d'importantes acquisitions, principalement dans le domaine des services.

En 2012, EADS continuera à accorder la plus grande attention à la gestion de ses principaux programmes, en particulier l'A350 XWB. Le Groupe surveillera aussi de près l'environnement économique incertain et l'issue des discussions avec les gouvernements sur l'avenir des programmes d'équipements de défense, notamment en Allemagne, afin d'aboutir sans tarder à des résultats favorables pour chacune des parties.

En 2011, le chiffre d'affaires a progressé de 7 % à 49,1 milliards d'euros (2010 : 45,8 milliards d'euros). Des effets de volume et de mix produits chez Airbus et la hausse de l'activité commerciale d'Eurocopter ont été les moteurs de cette croissance. Celle-ci a plus que contrebalancé le léger repli enregistré chez Astrium et Cassidian. Les acquisitions majeures, principalement Vector

Aerospace et Satair, ont contribué pour 300 millions d'euros au chiffre d'affaires d'EADS lors de cette première consolidation, tandis que leur impact sur l'EBIT⁽¹⁾ a été neutre.

L'EBIT⁽¹⁾ reporté a atteint 1,7 milliard d'euros (2010 : 1,2 milliard d'euros). Chez Airbus Commercial, un nombre plus élevé de livraisons et une politique de prix plus favorable ont permis de plus que compenser la détérioration des taux de couverture et le renchérissement des frais de R&D. À la suite du report de la mise en service de l'A350 XWB au premier semestre 2014, Airbus Commercial a comptabilisé au troisième trimestre une charge de 200 millions d'euros au titre de ce programme. La performance d'Astrium, Cassidian et Eurocopter comprend un montant net de quelque 200 millions d'euros d'éléments non récurrents négatifs provenant principalement d'Eurocopter (115 millions d'euros). Ceux-ci résultent pour l'essentiel des programmes gouvernementaux et du programme de transformation SHAPE. Cassidian a comptabilisé une charge nette (72 millions d'euros) au titre de sa restructuration et de ses programmes. Astrium a constaté une charge (23 millions d'euros) au quatrième trimestre liée à son programme de transformation AGILE.

Le résultat net a progressé de 87 % à 1 milliard d'euros (2010 : 553 millions d'euros), soit un bénéfice par action de 1,27 euro (BPA 2010 : 0,68 euro).

Pour ses perspectives de 2012, le Groupe table sur des taux de croissance de l'économie mondiale et du trafic aérien international conformes aux prévisions indépendantes qui prévalent et retient une hypothèse d'un taux de change moyen de 1 € pour 1,35 \$ US.

En 2012, Airbus prévoit de livrer 570 avions commerciaux environ. Le nombre de commandes brutes devrait être supérieur aux livraisons.

Le chiffre d'affaires 2012 devrait continuer de croître de plus de 6 %.

EADS table sur un EBIT⁽¹⁾ avant éléments non récurrents supérieur à 2,5 milliards d'euros, grâce à des hausses des volumes chez Airbus et Eurocopter et à une amélioration des prix chez Airbus et de l'A380. Le bénéfice par action* (BPA*) avant éléments exceptionnels⁽²⁾ d'EADS en 2012 devrait se situer au-dessus de 1,65 euro (2011 : 1,39 euro), sur la base du résultat net* avant éléments exceptionnels⁽²⁾.

À l'avenir, la performance de l'EBIT⁽¹⁾ reporté et du BPA d'EADS dépendra de la capacité du Groupe à exécuter ses programmes complexes, tels que l'A400M, l'A380 et l'A350 XWB en respectant les engagements pris envers ses clients.

D.1 AIRBUS

En 2011 et pour la 9^e année consécutive, **Airbus** a livré un nombre record d'appareils. Les livraisons s'élèvent à 534 appareils commerciaux, soit 24 avions de plus qu'en 2010. **Airbus Commercial** a enregistré 1 608 commandes brutes (1 419 nettes), dont 1 226 A320neo (option nouveau moteur), portant ainsi son carnet de commandes à 4 437 appareils, ce qui représente plus de 7 années de production à plein régime.

Les augmentations des cadences de production pour les monocouloirs et les long-courriers sont bien engagées, malgré les défis que pose cette montée d'activité. En raison de la dynamique commerciale positive actuelle, Airbus a décidé d'augmenter la production des A330 à 11 appareils par mois à compter du deuxième trimestre 2014 sous réserve que la question de l'ETS (Emissions Trading System – dite taxe carbone) n'impacte pas les commandes d'avions. La Direction multiplie les efforts pour résoudre les problèmes sur les pieds de nervures de voilure de l'A380. Les coûts correspondants seront supportés par Airbus. Une estimation a été incluse dans les provisions pour garantie sur les avions livrés. Le programme A350 XWB avance. Des sections importantes de l'appareil sont d'ores et déjà arrivées sur la ligne d'assemblage final à Toulouse fin 2011. En février 2012, le moteur Trent de l'A350 XWB a réussi son premier vol sur un "banc d'essai volant" de l'A380. Son entrée en service est programmée pour le premier semestre 2014. Le programme est très complexe : le calendrier se resserre alors qu'Airbus se rapproche de ses prochaines échéances, avec notamment l'arrivée sur la ligne d'assemblage final. Airbus a poursuivi le déploiement de sa stratégie de services en 2011 en procédant à l'acquisition du spécialiste logistique Satair et de l'américain Metron Aviation, fournisseur de solutions avancées de gestion du trafic aérien.

Airbus Military a livré 29 avions de transports légers/moyens en 2011 et a enregistré 5 nouvelles commandes.

Le programme A400M progresse et les essais en vol se poursuivent à un rythme maximal, avec cinq appareils de développement en vol qui sont en bonne voie pour obtenir leur première livraison client dans les délais. Ces essais totalisent plus de 2 700 heures de vol et 900 vols d'essais. Le "seuil de maturité" de l'appareil, point d'étape majeur du programme franchi en février 2011, a ouvert la voie à la production en série. En novembre 2011, Airbus Military a débuté l'assemblage final du premier appareil qui sera livré à l'armée de l'air française à fin 2012/début 2013.

Au total, six appareils ravitailleurs multirôle A330 (MRTT) ont été livrés en 2011.

(1) EADS utilise l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels comme indicateur-clé de ses performances économiques. Le terme "éléments exceptionnels" désigne des éléments comme les dotations aux amortissements des ajustements à la juste valeur se rapportant à la fusion d'EADS, à la création de la société Airbus intégrée et à la création de MBDA, ainsi que les dépréciations constatées en résultat sur les écarts d'acquisition générés à l'occasion de ces transactions.

(2) Le résultat net avant éléments exceptionnels correspond au résultat net hors éléments non récurrents de l'EBIT⁽¹⁾. Il n'inclut pas les autres éléments du résultat financier (à l'exception de l'actualisation des provisions), l'élément non récurrent du produit net d'intérêt lié à l'achèvement du programme A340 et tous les effets fiscaux sur les éléments mentionnés. Le résultat net* avant éléments exceptionnels correspond au résultat net avant éléments exceptionnels et écarts d'acquisition non récurrents, nets d'impôts. En conséquence, le BPA* avant éléments exceptionnels correspond au BPA fondé sur le résultat net* avant éléments exceptionnels.

Dans le carnet de commandes consolidé d'Airbus, à fin 2011, Airbus Commercial représentait 475,5 milliards d'euros (fin 2010 : 378,9 milliards d'euros) et Airbus Military s'élevait, pour sa part, à 21,3 milliards d'euros (fin 2010 : 22,8 milliards d'euros).

D.2 EUROCOPTER

En 2011, **Eurocopter** a livré 503 appareils dont le 1 000^e Dauphin, le 1 000^e EC135 et le 100^e NH90. Dans le domaine de la Défense, Eurocopter a livré 32 NH90 et 16 hélicoptères de combat Tigre. Les prises de commandes de la Division s'élèvent à 457 hélicoptères (68 % civil et 32 % militaire), confirmant la reprise sur le marché civil, en particulier aux États-Unis et sur le secteur des hélicoptères légers. L'année 2011 a notamment été marquée par les premières commandes fermes du nouvel hélicoptère EC175, par des contrats majeurs d'hélicoptères dont l'EC225, par une nouvelle commande de 57 Lakota UH-72A par l'U.S. Army, ainsi que par la première commande de grande ampleur de 25 hélicoptères de nouvelle génération EC145 T2.

Le Groupe a renforcé sa présence mondiale à travers l'acquisition de Vector Aerospace, spécialisée dans la maintenance, la réparation et la révision (MRO) basée au Canada. De nouvelles filiales et participations ont vu le jour en 2011, avec notamment la création d'Eurocopter Kazakhstan Engineering au Kazakhstan et la co-entreprise Korea Aerospace Industries-Eurocopter pour la commercialisation à l'exportation de l'hélicoptère KUH (Korean Utility Helicopter).

En 2011, Eurocopter a franchi de nouvelles étapes importantes dans sa marche vers l'innovation avec le début de vols d'essai de l'hélicoptère hybride de démonstration AS350 et du démonstrateur X3. Eurocopter a également déployé deux programmes visant à rationaliser et à améliorer ses capacités industrielles. Le projet Systemhaus, mis en œuvre sur le site de Donauwörth (Allemagne), hébergera l'ensemble des moyens, compétences et équipements nécessaires pour développer, produire, certifier et maintenir des hélicoptères sur un même site. En France, le site de La Courneuve sera transféré dans de nouvelles installations situées près de l'aéroport du Bourget. En 2011, Eurocopter a également terminé son programme de transformation SHAPE, lancé en octobre 2009, qui a permis au Groupe de maintenir ses capacités d'investissement dans le contexte de récession du marché de ces dernières années. Le carnet de commandes d'Eurocopter a atteint 13,8 milliards d'euros (fin 2010 : 14,6 milliards d'euros) correspondant à 1 076 hélicoptères (fin 2010 : 1 122 hélicoptères).

D.3 CASSIDIAN

L'activité de la Division **Cassidian** reflète la solidité des marges des programmes arrivés à maturité, mais a été pénalisée par une augmentation conséquente des investissements autofinancés de R&D, par une provision pour restructuration de 38 millions d'euros et par une charge négative nette de 34 millions d'euros contractée sur les programmes. Les contraintes budgétaires qui pèsent sur les marchés nationaux de la Division exercent un effet manifeste sur ses activités. Les prises de commandes et les financements s'en trouvent différés et les dépenses de recherche et développement augmentent.

En 2011, Cassidian a mis en place un programme de transformation lui permettant de s'adapter à son nouvel environnement et de faciliter la proximité avec ses clients.

À long terme, pour contrer la pression sur ses marchés domestiques, Cassidian vise une croissance de ses activités à l'export, notamment sur les marchés émergents, et la mise en œuvre de nouvelles offres dans le domaine de la Sécurité. Une étape majeure du programme Eurofighter a été passée en 2011 avec la livraison du 300^e appareil. La production de la tranche 3A de l'appareil est assurée jusqu'en 2017. Cassidian a également signé une lettre d'intention avec les nations partenaires du programme afin de continuer le développement complet du radar de nouvelle génération E-Scan.

Dans le secteur des drones, le premier EuroHawk, fruit d'un programme conjoint entre Cassidian et Northrop Grumman, a effectué son vol de convoyage à destination de l'Allemagne en juillet 2011. Dans le cadre de son engagement soutenu en faveur du drone européen de nouvelle génération, Cassidian a signé un accord avec Turkish Aerospace Industries et Alenia Aeronautica et a également formé une co-entreprise avec RheinMettal.

Fin 2011, le carnet de commandes de la Division restait solide à 15,5 milliards d'euros (fin 2010 : 16,9 milliards d'euros).

D.4 ASTRION

En 2011, malgré un environnement économique de plus en plus compétitif, **Astrium** affiche un niveau de prises de commandes d'une valeur de 3,5 milliards d'euros.

Les commandes de 2011 comportent quatre satellites de télécommunications et deux satellites d'observation de la Terre, le système européen de relais de données EDRS (*European Data Relay System*) et la prolongation de la gestion de la Station spatiale internationale pour le compte de l'ESA. Le plan de transformation AGILE livre ses premiers résultats avec des contrats gagnés aux États-Unis et en Asie (DIRECTV 15 et MEASAT-3b). Astrium a également développé sa présence internationale avec l'acquisition de Vizada plaçant ainsi Astrium Services comme leader mondial des services de télécommunication par satellite et avec l'investissement stratégique en Italie de Space Engineering, spécialiste des télécommunications et des technologies radar.

Astrium a encore confirmé sa fiabilité en tant que maître d'œuvre du lanceur européen Ariane 5 avec cinq lancements en 2011, dont celui de l'ATV-2 "Johannes Kepler", portant à 46 le nombre consécutif de lancements réussis. Au total, 13 satellites construits par Astrium ont été lancés en 2011 dont les deux premiers satellites Galileo IOV (*In-Orbit Validation*) et le premier satellite de la constellation Pléiades, dont Astrium Services sera le distributeur exclusif des images à très haute résolution.

Le carnet de commandes de la Division a atteint 14,7 milliards d'euros à fin décembre 2011 (fin 2010 : 15,8 milliards d'euros).

D.5 AUTRES ACTIVITÉS

En 2011, ATR a livré 54 appareils et a reçu 157 commandes brutes (2010 : 78 commandes brutes) portant ainsi le carnet de commandes à 224 appareils. ATR a continué à augmenter son réseau de support-client avec l'ouverture de centres de formation à Toronto (Canada) et Paris (France) pour les nouveaux pilotes.

EADS North America a livré 52 hélicoptères utilitaires léger UH-72A Lakota à l'Armée américaine en 2011, portant le total des livraisons à ce client à 203 appareils.

À fin 2011, le carnet de commandes des Autres Activités a augmenté à 3 milliards d'euros (fin 2010 : 2,5 milliards d'euros).

5.2.2.2 PRESSTALIS⁽¹⁾

Mi-2011, le groupe Lagardère a cédé à l'euro symbolique aux coopératives d'éditeurs sa participation de 49 % dans Presstalis et Transports Presse et a quitté toute position spécifique dans la Direction générale et l'administration de ces entreprises, pour ne garder que des fonctions inhérentes à son seul rôle d'éditeur au sein des coopératives.

Cette cession a été réalisée conformément à l'accord-cadre signé le 27 mai 2010 avec les pouvoirs publics, les coopératives et Presstalis qui définissait un dispositif de mesures, en ligne avec les préconisations du rapport Mettling, échéancées dans le temps et permettant à Presstalis de jeter les bases de son redressement (réduction des coûts, refonte des barèmes, effort pérenne de l'État pour aider la distribution des quotidiens).

Ce dispositif prévoyait une première tranche de mesures applicables à fin 2010, début 2011. Ces mesures comportaient, d'une part, un volet financier d'amélioration des fonds propres de Presstalis – à la charge de Lagardère et des Coopératives – et d'aide des éditeurs – relevant des pouvoirs publics – et ont été à ce jour intégralement appliquées par les acteurs concernés. Ces mesures s'inscrivaient, d'autre part, dans le cadre du plan d'économies décidé par le conseil de Gérance et qui touchait l'ensemble des centres de traitement de la société SPPS (filiale de Presstalis) ainsi que le siège social de Presstalis.

5.2.2.3 MATRA MANUFACTURING & SERVICES (EX-MATRA AUTOMOBILE)

Au cours de l'exercice 2011, Matra Manufacturing & Services a poursuivi sa stratégie de développement de véhicules électriques légers (LEV), notamment, de vélos et scooters électriques.

Matra Manufacturing & Services a mis en œuvre un plan de restructuration et de réduction de ses effectifs de 125 à 85 personnes, liée à la baisse de son activité pièces de rechange (véhicules Renault Espace et Avantime).

Le développement de l'activité LEV a été marqué en particulier par :

- une hausse des ventes de vélos électriques de plus de 50 % en chiffre d'affaires par rapport à 2010 grâce à une stratégie produit plus agressive, permettant d'installer Matra en leader du marché français ;
- l'introduction en octobre 2011 du Matra FX, vélo électrique pliant, élu vélo électrique de l'année 2012 par le comité de promotion du vélo au Salon du cycle de Paris ;
- une hausse des ventes de scooters électriques de plus de 25 % en chiffre d'affaires et la confirmation de leader de Matra Manufacturing & Services sur le marché du scooter électrique en France pour la 2^e année consécutive ;
- l'introduction d'un scooter électrique Matra e-MO XP à destination des professionnels de la livraison et la présentation d'un système de distribution de batteries en libre-service (Bat'lib) ;
- un ralentissement de l'activité quadricycle GEM en fin d'année 2011.

Le chiffre d'affaires de Matra Manufacturing & Services s'établit au 31 décembre 2011 à environ 25 M€ pour un résultat bénéficiaire net de l'ordre de 0,9 M€.

5.2.2.4 CANAL+ FRANCE⁽²⁾

A) PACTE D'ACTIONNAIRES CANAL+ FRANCE

Depuis le 4 janvier 2007, le groupe Lagardère est actionnaire à hauteur de 20 % de Canal+ France dans le cadre de la réalisation des opérations de rapprochement de certaines activités d'édition et de distribution de télévision payante des groupes TF1, M6, Vivendi et Lagardère et de l'apport par ce dernier à Canal+ France de sa participation de 34 % dans le capital et les droits de vote de CanalSatellite.

Un pacte d'actionnaires relatif à Canal+ France a été conclu le 4 janvier 2007 entre Vivendi, Groupe Canal+, Lagardère et Lagardère Holding TV (ex-Lagardère Active). Au titre de ce pacte d'actionnaires, Vivendi bénéficie de droits exclusifs de tout contrôle conjoint sur Canal+ France y compris après exercice éventuel par Lagardère de son option d'achat. Les droits

[1] Non consolidé.

[2] Mise en équivalence.

de Lagardère sont destinés à préserver ses intérêts patrimoniaux fondamentaux et varient en fonction du niveau de sa participation dans Canal+ France. Les principales stipulations de ce pacte sont les suivantes :

- Le président ainsi que tous les membres du directoire de Canal+ France sont désignés par le Conseil de Surveillance dont la majorité des membres sont désignés par Groupe Canal+. Groupe Canal+ et Lagardère disposent respectivement de sept et deux représentants sur onze au sein du Conseil de Surveillance, ce dernier comprenant également un membre indépendant et un représentant des salariés. Le nombre de représentants de Lagardère au Conseil de Surveillance sera porté à trois en cas d'augmentation de la participation de Lagardère à 34%.
- Lagardère bénéficie de droits de veto sur certaines opérations (entrée de tiers au capital de Canal+ France ou de ses filiales importantes sous certaines conditions) et de droits patrimoniaux (droit de sortie conjointe, droit antidilution) visant à protéger ses intérêts patrimoniaux fondamentaux.
- Par ailleurs, en cas de processus de cession du contrôle de Canal+ France à un tiers, Lagardère dispose d'un droit de première offre et d'un droit de surenchère lui permettant d'acquérir le contrôle de Canal+ France si Lagardère était le mieux-disant.
- Vivendi bénéficie quant à elle d'un droit de préemption en cas de cession par Lagardère de ses titres Canal+ France et d'un droit d'entraînement de Lagardère susceptible de conduire cette dernière à céder sa participation dans Canal+ France dans l'hypothèse où Vivendi aurait accepté une offre d'un tiers portant sur l'acquisition d'au moins 95 % du capital de Canal+ France (sous réserve de l'application préalable du droit de surenchère de Lagardère).
- Entre 2008 et 2014, dès lors que Lagardère détient au moins 10 % et au plus 20 % du capital ou des droits de vote de Canal+ France, Lagardère bénéficie d'un droit de liquidité exerçable entre le 15 mars et le 15 avril de chaque année civile. Au titre de ce droit de liquidité, Lagardère peut demander l'introduction en bourse de Canal+ France. Vivendi/Groupe Canal+ peuvent néanmoins dans ce cas décider d'acquérir l'intégralité de la participation de Lagardère.

Lagardère a notifié, en avril 2010, à Vivendi sa volonté d'engager la procédure prévue par le pacte d'actionnaires conclu le 4 janvier 2007.

Lagardère et Vivendi n'ayant pas trouvé d'accord sur la cession de la participation de Lagardère dans Canal+ France, c'est donc conformément au pacte d'actionnaires rappelé ci-dessus que Lagardère a décidé en juillet 2010 d'initier le processus d'introduction en bourse de Canal+ France.

Dans ce cadre, le document de base de la société Canal+ France a été enregistré le 16 février 2011 par l'Autorité des marchés financiers sous le numéro I.11-004.

Cependant, compte tenu de l'ampleur de la catastrophe survenue le 11 mars 2011 au Japon et de l'extrême volatilité des marchés qui en découle, le groupe Lagardère a décidé le 16 mars 2011 de différer le calendrier de l'introduction en bourse de sa participation dans Canal+ France. Compte tenu de la forte instabilité existant encore sur les marchés, le processus d'introduction en bourse de Canal+ France reste à ce jour suspendu.

- Un mécanisme de participation au financement de Canal+ France en comptes courants et à l'octroi de garanties par la maison mère a été mis en place, prévoyant la faculté pour Lagardère, d'y participer proportionnellement à son niveau de participation au capital de Canal+ France. À partir de 2011 et pour autant que Lagardère détienne 34 % du capital de Canal+ France, Canal+ France distribuera, après remboursement prioritaire des comptes courants auxquels Lagardère n'aurait pas contribué proportionnellement à son niveau de participation au capital, un dividende d'un montant équivalent à sa trésorerie disponible non nécessaire au financement de l'exploitation, sous réserve du respect de certains ratios d'endettement.

Vivendi et Groupe Canal+, d'une part, et Lagardère et Lagardère Holding TV, d'autre part, n'ont souscrit aucun engagement de non-concurrence les uns vis-à-vis des autres, pas plus qu'à l'égard de Canal+ France.

B) PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

(en M€)	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires	4 049	3 956	3 837
EBITA ^(a)	617	616	555
Résultat net, part du Groupe	346	357	308

(a) Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) correspond au résultat opérationnel (EBIT) hors amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés au regroupement d'entreprises.

C) DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Canal+ France est un acteur de référence dans l'édition de chaînes de télévision premium et thématiques et la distribution d'offres de télévision payante, en France et autres territoires francophones, ainsi qu'un pionnier dans les nouveaux usages télévisuels.

C.1 ACTIVITÉS D'ÉDITION

Les Chaînes Canal+ / TPS Star

Canal+ France édite cinq chaînes premium avec des programmes exclusifs, originaux et innovants. Lancée en 1984, la chaîne Canal+ propose un format unique de chaîne généraliste avec du cinéma, du sport, de l'information, de la fiction, du documentaire et des émissions de divertissement. Autour de la chaîne Canal+, Canal+ France a créé quatre déclinaisons à forte valeur ajoutée avec leurs programmes et leurs identités propres : Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Family et Canal+ Décalé (dénommées ensemble les Chaînes Canal+).

En 2011, les Chaînes Canal+ ont diffusé plus de 500 films, dont environ 360 sur la seule chaîne Canal+. Cette dernière propose à ses abonnés tous les genres cinématographiques ainsi que toutes les grandes manifestations du 7^e Art (Festival de Cannes, cérémonies des Césars et des Oscars) en exclusivité.

Canal+ France a développé une expertise largement reconnue dans la couverture du sport, caractérisée notamment par des programmes exclusifs, des commentaires précis et pertinents avec des experts prestigieux ainsi qu'un savoir-faire technique reconnu internationalement. Au total, les Chaînes Canal+ couvrent plus d'une soixantaine de compétitions sportives parmi les plus importantes en France : la Ligue 1 de football, les grands championnats étrangers (dont la Première League anglaise, la Liga espagnole et la Série A italienne, la Ligue des Champions, l'Europa League et aussi le Top 14, le rugby de l'hémisphère sud, le tennis (dont Wimbledon, US Open, etc.), le golf (Vivendi Trophy), la boxe, l'athlétisme, etc. Au total, les Chaînes Canal+ proposent en moyenne plus de 5 500 heures de sport par an, essentiellement en direct.

La chaîne TPS Star, acquise par Canal+ France dans le cadre du rapprochement avec le groupe TPS en 2006, est une chaîne de télévision premium généraliste diffusant des programmes en clair et cryptés, commercialisée à l'unité dans le cadre des offres de Canal+ France ou d'offres d'autres distributeurs. Elle diffuse principalement du cinéma (150 films en première exclusivité en 2011) et du sport (avec 3 matches de championnats européens en direct chaque semaine), ainsi que des séries inédites et des magazines.

Les chaînes thématiques

Canal+ France édite 20 chaînes proposant des programmes spécifiques et couvrant les thématiques les plus recherchées à la télévision : cinéma (sept chaînes Ciné+), sport (Sport+, Infosport+), documentaires (quatre chaînes Planète+), art de vivre (Cuisine TV, Seasons), séries (Jimmy, Comédie+) et jeunesse (Pivi+, TéléToon+ et TéléToon+1).

C.2 ACTIVITÉS D'AGRÉGATION

Canal+ France est leader dans l'agrégation de chaînes de télévision payante en France. Cette activité consiste à associer et à rassembler des chaînes éditées par le Groupe ou par des tiers au sein de bouquets ou packs thématiques permettant de constituer des offres de télévision premium et multi-chaînes cohérentes et attractives. Le Groupe propose un bouquet de chaînes premium qui comprend la chaîne Canal+ et ses déclinaisons regroupées au sein de l'offre des Chaînes Canal+ et un bouquet de chaînes, CanalSat, couvrant les thématiques les plus appréciées par les abonnés (notamment cinéma, sport, jeunesse, musique, découverte, information).

CanalSat est composé de plus de 200 chaînes comprenant 17 chaînes "+" éditées par le Groupe et des chaînes de tiers dont une vingtaine en exclusivité parmi les marques les mieux reconnues dans l'univers des thématiques (Disney Cinemagic, National Geographic Channel, Nickelodeon, 13^e Rue, MTV, etc.)

L'ensemble de ces chaînes sont sélectionnées en portant une attention particulière à la qualité de la programmation et à la performance en termes d'audience et de satisfaction auprès des abonnés, en particulier pour les chaînes diffusées en exclusivité.

CanalSat est accessible sur l'ensemble des supports et réseaux de diffusion compatibles avec la distribution d'une offre multi-chaînes : satellite, ADSL, câble. Un mini-pack intégrant cinq chaînes thématiques ainsi que les 19 chaînes gratuites nationales est également disponible sur la TNT.

Canalsat est aussi accessible via Internet sur PC avec plus de 100 chaînes en direct ou à la demande et en mobilité grâce à l'application de TV mobile CanalTouch qui donne accès à plus de 40 chaînes.

C.3 ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION

Canal+ France distribue ses offres premium (les Chaînes Canal+) et multi-chaînes (CanalSat) par le biais d'abonnements spécifiques sur l'ensemble des plates-formes de diffusion : TNT, satellite, ADSL, câble (uniquement les Chaînes Canal+), mobile et Internet. Le prix moyen des Chaînes Canal+ et de Canalsat se situe à des niveaux comparables, autour de 47 euros par mois en moyenne. Les offres via ADSL sont également commercialisées sous forme de cartes prépayées valables une semaine.

L'ensemble des offres sont commercialisées directement par le Groupe via ses centres d'appels et ses sites Internet, ou par l'intermédiaire de partenaires commerciaux au travers de réseaux de distribution physiques (grande distribution, magasins spécialisés, boutiques d'opérateurs téléphoniques, soit au total près de 7 000 points de vente) ou des plates-formes de distribution des fournisseurs d'accès Internet.

Fin 2011, Canal+ France disposait en France métropolitaine d'un portefeuille de 9,760 millions d'abonnements, soit une croissance nette de 41 000 abonnements sur un an.

C.4 NOUVEAUX SERVICES

Pionnier du numérique en Europe et dans les nouveaux usages télévisuels, Canal+ France est leader de la télévision à la demande, de la haute définition et de la distribution multi-écrans.

Télévision Haute Définition (HD)

Premier groupe à avoir initié une offre haute définition (HD) par satellite en France au printemps 2006, Canal+ France diffuse aujourd'hui les cinq Chaînes Canal+ en HD sur l'ensemble des plates-formes qui le permettent : satellite, câble et ADSL (sur la TNT, seule la chaîne Canal+ est actuellement diffusée en HD en raison de limitations techniques liées à cette plate-forme). CanalSat propose pour sa part 24 chaînes thématiques en HD sur le satellite et l'ADSL.

VOD et télévision de rattrapage

Canal+ France propose, depuis 2005, un service de vidéo à la demande (VOD) accessible sans abonnement : CanalPlay. CanalPlay propose l'un des plus importants catalogues de VOD en France avec près de 8 500 titres disponibles, dont plus de 4 000 films. Le service enregistre plus de 6 millions de commandes au cours de l'année 2011.

En novembre 2011, Canal+ France a lancé son offre de VOD illimitée par abonnement (SVOD), Canalplay Infinity. Accessible sans engagement et indépendamment de tout abonnement à Canal+ et/ou Canalsat, Canalplay Infinity propose en streaming un catalogue de plusieurs milliers de titres, principalement films et séries.

Les services Canal+ à la demande et CanalSat à la demande (plus de 40 chaînes thématiques) sont proposés gratuitement aux abonnés. Ils permettent d'accéder à un catalogue de programmes pouvant être visionnés pendant une certaine période après leur première diffusion, sur téléviseur, ordinateur et mobiles (smartphones et tablettes).

Décodeurs

En novembre 2008, Canal+ France a lancé +Le Cube, un décodeur HD haut de gamme au design innovant avec connexion Internet et disque dur permettant l'accès à des services exclusifs (possibilité de voir certaines séries avant leur première diffusion sur Canal+). Depuis septembre 2010, le Groupe distribue une version évoluée dotée notamment du Wi-Fi. Un décodeur similaire sera proposé aux abonnés TNT au cours du premier semestre 2012.

Les offres mobiles et Web TV

Afin de prendre en compte les nouveaux modes de consommation de la télévision, Canal+ France propose aux clients des Chaînes Canal+ ou de CanalSat des services complémentaires sur supports mobiles équipés de connexion 3G ou Wi-Fi (smartphones et tablettes). Les abonnés aux offres du Groupe peuvent ainsi accéder aux Chaînes Canal+ et à CanalSat, ainsi qu'aux services de télévision de rattrapage Canal+ et CanalSat à la demande, via l'application CanalTouch disponible sur l'iPhone, l'iPod Touch, l'iPad d'Apple et sur d'autres systèmes d'exploitation comme Android. L'application a dépassé les deux millions de téléchargements depuis son lancement en décembre 2009 et enregistre chaque mois plus d'1 million de connexions au flux live de Canal+ avec un nombre équivalent de téléchargements de programmes à la demande.

Le Groupe a également lancé en novembre 2010 un service de télévision sur ordinateur (Web TV) qui permet d'accéder aux Chaînes Canal+ et à CanalSat ainsi qu'aux services de télévision de rattrapage Canal+ et CanalSat à la demande, via une connexion Internet haut débit sur un ordinateur fixe ou portable.

Initialement proposées au sein d'un pack payant, la Web TV et la mobilité sont désormais inclus dans les nouvelles offres Canal+ et/ou Canalsat commercialisés depuis le 8 novembre 2011.

L'accès via les consoles de jeux

Le Groupe a signé en juin 2009 un partenariat stratégique avec Microsoft en vue d'associer les contenus de Canal+ France aux produits et innovations de Microsoft. C'est ainsi que l'ensemble des offres et services, live et à la demande, du Groupe sont disponibles sur la console de jeu Microsoft Xbox 360. Au cours de l'été 2011, Canal+ est devenue la première chaîne en France à bénéficier de la technologie Kinect qui permet de naviguer dans les programmes par simple geste, en attendant la commande vocale courant 2012.

C.5 CANAL+ OVERSEAS

Canal+ France a développé des activités à l'international via sa filiale Canal+ Overseas, le premier opérateur de télévision payante francophone dans l'outre-mer français et en Afrique.

Canal+ Overseas propose des offres de télévision payantes (Canal+ et Canalsat) donnant accès à plus de 200 chaînes, principalement en langue française, dans l'outre-mer : les Caraïbes (Antilles françaises et Guyane), l'océan Indien (La Réunion, Mayotte et Île Maurice) et le Pacifique (Nouvelle-Calédonie et Polynésie française). Canal+ Overseas est également le premier opérateur de télévision payante en Afrique francophone avec une présence dans 30 pays d'Afrique centrale et de l'Ouest, ainsi qu'à Madagascar. À la suite d'un accord commercial conclu en 2009 avec l'opérateur Multichoïce, le leader de la télévision payante en Afrique anglophone, Canal+ Overseas a étendu sa présence dans plusieurs pays d'Afrique centrale qui comptent d'importantes minorités francophones, dont le Burundi, le Rwanda et la République démocratique du Congo.

D) CHIFFRE D'AFFAIRES ET PORTEFEUILLE D'ABONNEMENTS 2011

Le chiffre d'affaires de Canal+ France pour l'année 2011 s'établit à 4 049 millions d'euros contre 3 956 millions d'euros en 2010.

Au 31 décembre 2011, le portefeuille de Canal+ France totalise 11 216 millions d'abonnements à ses offres de télévision payante (individuels et collectifs en France y compris outre-mer et Afrique), soit une croissance de 158 000 abonnements nets comparé à fin décembre 2010.

E) NOUVEL EXAMEN PAR L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE DES OPÉRATIONS DE 2006-2007

Par décision du 20 septembre 2011, l'Autorité de la concurrence (ADLC) a retiré l'autorisation qui avait été donnée par le ministre de l'économie le 30 août 2006 aux opérations de rapprochement décrites au paragraphe A ci-dessus et infligé au groupe Canal Plus (en pratique à Canal+ France) une sanction pécuniaire de 30 millions d'euros. Nonobstant un recours actuellement pendant devant le Conseil d'État contre cette décision de l'ADLC et conformément aux règles applicables en la matière, une nouvelle notification de ces opérations a été déposée le 24 octobre 2011 auprès de l'ADLC, laquelle instruit actuellement le dossier et pourrait, le cas échéant, assortir sa décision d'autorisation d'engagements ou d'injonctions susceptibles de concerner Canal+ France et son périmètre.

5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES - ÉTHIQUE

Donner du sens. Favoriser l'épanouissement au travail de ses collaborateurs. Conjuguer excellence et responsabilité envers la société. Harmoniser le respect de ses objectifs avec celui de la planète. Ces enjeux sont également ceux qui animent le groupe Lagardère.

Dans cette perspective, Lagardère a notamment mis en œuvre une politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) destinée à répondre à plusieurs objectifs : **intégrer** le Développement Durable dans la vie quotidienne des filiales ainsi que dans les processus de production de nos différents métiers ; **anticiper** les risques des crises climatiques et énergétiques et la demande des consommateurs ; **satisfaire** les exigences réglementaires et les attentes des collaborateurs.

En tant que groupe de médias, il est conscient de la responsabilité particulière qui est la sienne sur cet enjeu stratégique, au sein d'un environnement en constante mutation, marqué notamment par l'accélération du développement du numérique.

Compte tenu de la diversité de son public, l'engagement principal de Lagardère SCA est de veiller à proposer un **contenu responsable**. Au-delà, c'est avec la société civile dans son ensemble, et plus particulièrement avec ceux qui en ont le plus besoin, qu'il souhaite tisser un **lien social et solidaire**.

Disponible pour la troisième année sur le site Internet de Lagardère à destination des parties prenantes, le Rapport de Développement Durable détaille la démarche du groupe Lagardère, structurée autour de quatre priorités déclinées en douze engagements.

Les quatre priorités sont les suivantes :

- s'affirmer comme un **employeur responsable** ;
- développer nos activités dans le **respect de l'environnement** ;
- favoriser l'**accès à l'information** et à la connaissance ;
- être un groupe de médias **créateur de lien social**.

Le présent chapitre 5-3, qui fait régulièrement référence au Rapport de Développement Durable en ligne, se concentre pour sa part sur les informations requises par les articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce (modifiés par le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2)⁽¹⁾, dans les trois domaines du social, du sociétal et de l'environnemental.

Une table de concordance disponible à la fin de ce chapitre permet de faire le lien entre les textes et chiffres publiés dans ce document et les informations listées dans le Code de commerce.

5.3.1 LES ACTEURS ET LES OUTILS DE LA POLITIQUE DE RSE

5.3.1.1 LES HOMMES ET LES FEMMES DE LA RSE

Conformément à l'indépendance et à l'autonomie des branches dans le Groupe, chacune gère en son sein la politique de RSE, conduite par une Direction du Développement Durable qui anime des réseaux de correspondants internes.

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement Durable, placée auprès de la Direction des Relations humaines et de la Communication, coordonne depuis septembre 2008 un comité de pilotage, composé des responsables RSE de chaque branche et de représentants de plusieurs directions transversales. Ce comité est présidé par le Directeur des Relations humaines et de la Communication qui est également depuis avril 2010 Cogérant du groupe Lagardère.

Ce comité est notamment chargé de réfléchir à la stratégie et aux actions à mener en matière de RSE ainsi que de conduire le dialogue avec les différentes parties prenantes.

Le Rapport de Développement Durable décrit l'organisation et les missions de ce comité de pilotage.

5.3.1.2 LE CADRE RÉFÉRENTIEL ENCADRANT LA RSE

Au-delà des valeurs sur lesquelles il a bâti sa légitimité et sa réputation, le groupe Lagardère s'attache à respecter un certain nombre de règles. Celles édictées par des instances nationales et internationales à l'intention des entreprises et celles que Lagardère a choisi d'élaborer en son sein afin de les appliquer à ses collaborateurs ou à ses partenaires.

Le Rapport de Développement Durable, qui pour la troisième année consécutive, s'inspire des lignes directrices du *Global Reporting Initiative (GRI)*, recense ces différents documents, notamment ceux issus de l'OIT, de l'OCDE, ainsi que la nouvelle

(1) Le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, dressant la liste des informations à renseigner à partir de 2013, n'était toujours pas publié au moment de la rédaction de ces lignes.

norme ISO 26000. Il fait référence également au Code de Déontologie du Groupe^[1] ainsi qu'aux différentes chartes applicables, soit en interne, soit auprès de nos parties prenantes.

Le paragraphe 5.3.2.2 du présent Document de référence, concernant les informations sociétales, détaille néanmoins le texte régissant nos relations avec nos partenaires.

Il est également important de rappeler dans ce Document de référence l'engagement d'Arnaud Lagardère, Gérant du Groupe vis-à-vis des principes du Pacte Mondial.

Présent sur tous les continents, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux dans le secteur des médias. À ce titre, en tant que Groupe international, il est de notre devoir de faire preuve de rigueur et d'exemplarité dans la promotion de certains droits et principes universellement reconnus et adoptés en vertu d'une mondialisation plus respectueuse de l'homme et de son environnement. Cet engagement international se traduit par l'adhésion de notre Groupe au Pacte Mondial des Nations unies, dont nous sommes membres depuis 2003, qui invite les entreprises à s'engager sur la voie de la responsabilité.

Parallèlement à cet engagement de base, Lagardère est membre de l'association des "Amis du Pacte Mondial en France", qui est l'instance représentant la France au niveau des Réseaux Nationaux du Pacte Mondial.

Pour réaffirmer notre engagement, nous communiquons chaque année sur les progrès réalisés par notre Groupe autour des dix principes du pacte :

DROITS DE L'HOMME

Principe 1 : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.

Principe 2 : les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

CONDITIONS DE TRAVAIL

Principe 3 : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Principe 4 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Principe 5 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Principe 6 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

ENVIRONNEMENT

Principe 7 : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.

Principe 8 : les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe 9 : les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Principe 10 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Arnaud Lagardère

Associé Commandité, Gérant de Lagardère SCA

[1] Le Code de Déontologie, dont la nouvelle mise à jour devait être finalisée courant 2012, intègre la question de la loyauté des pratiques, et notamment celle de la lutte contre la corruption.

5.3.1.3 LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

A) LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le système de *reporting* permettant la collecte des informations **sociales et sociétales** est déployé auprès de l'ensemble des filiales consolidées dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles le système de *reporting* va être mis en place progressivement, au fur et à mesure de leur intégration dans le Groupe ;
- de certaines entités de moins de 5 salariés.

Les données sociales et sociétales présentées ci-après (à l'exception des données sur l'évolution des effectifs qui concernent la totalité des effectifs de Lagardère) couvrent ainsi **142** sociétés du Groupe (contre 168 en 2010) représentant plus de **94 %** de l'effectif total du groupe Lagardère. Cette évolution résulte en très grande partie de la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale au groupe américain Hearst.

Les **informations environnementales** concernant les consommations en eau et énergie sont intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe. Les données correspondantes couvrent ainsi 100 % des filiales **consolidées** de Lagardère, soit **414** sociétés dont la liste exhaustive figure en annexe des comptes consolidés.

Les variations de périmètre

L'évolution du périmètre de *reporting* **social et sociétal** est liée au périmètre de consolidation financière sur les entreprises intégrées en totalité. La liste est consultable en note 37 du présent document.

Le *reporting* sur **les consommations en eau et énergie** ayant été intégré au système de *reporting* financier, l'évolution du périmètre de ce *reporting* est en principe identique à celle du périmètre de *reporting* financier. Les sociétés acquises en cours d'exercice sont intégrées au périmètre pour la totalité de l'exercice au cours duquel a lieu l'acquisition et les sociétés cédées sortent du périmètre à partir de la date de cession, les données les concernant étant ainsi prises en compte jusqu'à la date réelle de cession. Néanmoins pour 2011, les consommations de la PMI et des radios russes (cédées au cours de l'année) n'ont pas été prises en compte.

B) LE CHOIX DES INDICATEURS ET LES RÉFÉRENTIELS DE REPORTING

Le *reporting* social répond à la politique Relations Humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités ou des spécificités locales. Après une première mise à jour en 2006, une seconde révision du référentiel a été effectuée en 2010, qui a abouti à une redéfinition de la palette des indicateurs. Cette redéfinition, qui a vu la suppression de certains indicateurs jugés moins pertinents au regard de certaines activités et l'ajout de nouveaux, plus conformes à l'esprit du GRI, a également permis de simplifier le référentiel et de le rendre ainsi plus accessible aux contributeurs.

Le référentiel de *reporting* social ainsi que les guides "contributeur" et "valideur" mis à la disposition des utilisateurs en début de chaque campagne précisent les procédures relatives à la remontée des informations ainsi que la définition des indicateurs retenus afin d'en assurer une compréhension satisfaisante et homogène par l'ensemble des contributeurs. Les données sont saisies pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de *reporting*, puis validées soit par le Directeur des Ressources Humaines, soit par la Direction de la filiale. Un second niveau de validation au niveau de chaque branche est prévu.

Les contrôles de cohérence réalisés incluent la comparaison avec les données des exercices précédents. Ces contrôles de cohérence permettent de s'assurer de l'intégrité des données et participent ainsi à la fiabilité du système d'information. À chaque niveau de contribution ou de validation, les opérationnels peuvent extraire des états consolidés des données saisies de manière à pouvoir utiliser ces informations dans le cadre de la gestion opérationnelle de leur périmètre.

Pour tenir compte de l'internationalisation de son *reporting* social et des difficultés posées par l'exigence de la loi NRE, qui fait référence à des notions statutaires purement françaises, il a été convenu de créer un référentiel de quatre catégories socioprofessionnelles permettant de concilier les deux :

- les Cadres exécutifs : membres des comités de direction (intégrant le statut français de cadre dirigeant) ;
- les Managers : personnes encadrantes (intégrant la notion française de cadre) ;
- les Journalistes et Photographes ;
- les Autres Salariés.

Concernant les **informations sur les consommations en eau, énergie et papier**, les données sont saisies par un contributeur au sein de chacune des filiales consolidées du Groupe. Un contrôle **automatique** d'existence de la donnée est mis en œuvre et, après la consolidation, les données sont comparées avec les informations des exercices précédents afin de contrôler les écarts entre deux exercices.

Les **autres indicateurs environnementaux** retenus correspondent aux enjeux environnementaux spécifiques de chaque branche d'activités ; les données correspondantes sont consolidées et vérifiées au niveau des branches d'activités, sur la base des informations transmises par leurs filiales.

Les méthodologies relatives à certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de difficultés d'interprétation par certains contributeurs liées à l'absence de définitions reconnues internationalement ;
- d'estimations nécessaires ou des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.

5.3.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RSE

5.3.2.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources.

- Afin de valoriser au mieux le capital humain et prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs Ressources Humaines de manière autonome. Mais cette autonomie est encadrée par des priorités, des principes et des engagements communs à toutes les branches, qui sont définis et formalisés au niveau Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des branches.
- Ainsi, dans le cadre du travail effectué en 2009 vers un rapprochement des lignes directrices du GRI, Lagardère a structuré sa démarche de RSE autour de quatre priorités, dont la première, "**s'affirmer comme un employeur responsable**", concerne directement l'engagement social du Groupe.
- Cette priorité se décline en trois engagements que le Groupe s'efforce de piloter dans un souci d'amélioration continue :
 - assurer l'équilibre et la diversité des effectifs ;
 - favoriser des conditions de travail harmonieuses ;
 - encourager le développement des compétences.

A) ASSURER L'ÉQUILIBRE ET LA DIVERSITÉ DES EFFECTIFS

Cette première priorité consiste, d'une part, à mettre en œuvre une gestion réfléchie du capital humain et, d'autre part, à garantir un traitement équitable des salariés du Groupe.

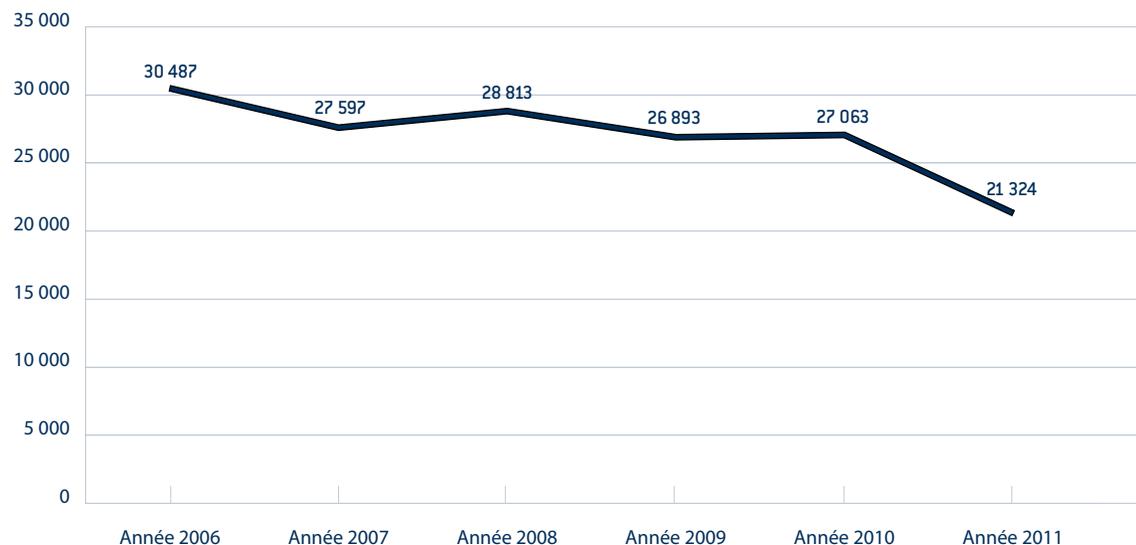
Pour ce faire, il est nécessaire que le Groupe s'engage à :

- **adapter les ressources aux organisations**, en gérant l'évolution des effectifs (ajustement des entrées/sorties) et en faisant appel à des ressources externes quand cela est nécessaire ;
- **assurer l'équilibre des effectifs**, en veillant notamment à la bonne harmonie de nos pyramides des âges ;
- **veiller à la diversité** qui est un des facteurs clés de la créativité nécessaire aux activités du Groupe.

A.1 ADAPTER LES RESSOURCES AUX ORGANISATIONS

Évolution globale des effectifs

- Évolution des effectifs permanents présents au 31 décembre, depuis 2006



Au 31 décembre 2011, les effectifs permanents présents étaient de **21 324** collaborateurs, contre 27 063 à fin 2010. Cette très forte diminution (plus de **21 %**) du chiffre global des salariés permanents s'explique par la cession, dans le courant de l'année 2011, de l'activité de Presse Magazine Internationale (branche Lagardère Active) au groupe américain Hearst. Pour rappel les effectifs de cette activité s'élevaient à fin 2010 à **4 685** salariés.

• Répartition des effectifs permanents au 31 décembre, par genre

Branches	Hommes	Femmes	Effectif total	% Hommes	% Femmes
Lagardère Publishing	2 813	3 721	6 534	43 %	57 %
Lagardère Active	1 614	2 266	3 880	42 %	58 %
Lagardère Services	4 141	5 522	9 663	43 %	57 %
Lagardère Unlimited	672	332	1 004	67 %	33 %
Hors Branches	143	100	243	59 %	41 %
Groupe	9 383	11 941	21 324	44 %	56 %

• Répartition des effectifs permanents au 31 décembre, par genre et par statut

Branches	Cadres Exécutifs hommes	Cadres Exécutifs femmes	Total Cadres Exécutifs	Managers hommes	Managers femmes	Total Managers	Journalistes, Photographes hommes	Journalistes, Photographes femmes	Total Journalistes, Photographes	Autres Salariés hommes	Autres Salariés femmes	Total autres salariés
Lagardère Publishing	52 %	48 %	371	42 %	58 %	2 895				43 %	57 %	3 268
Lagardère Active	73 %	27 %	89	43 %	57 %	1 481	43 %	57 %	1 104	36 %	64 %	1 206
Lagardère Services	80 %	20 %	105	54 %	46 %	1 576				40 %	60 %	7 982
Lagardère Unlimited	96 %	4 %	46	76 %	24 %	224	100 %	0 %	1	62 %	38 %	733
Hors Branches	80 %	20 %	30	64 %	36 %	104				48 %	52 %	109
Groupe	64 %	36 %	641	47 %	53 %	6 280	43 %	57 %	1 105	42 %	58 %	13 298

Les principales variations par branche sont les suivantes :

- **Lagardère Publishing** : on constate une légère baisse des effectifs (**6 534** à fin 2011 contre 6 820 à fin 2010), soit une diminution de **4 %**, qui s'explique surtout par la cession de la société BSSL (116 salariés) qui, par son activité de distribution d'équipement et de matériel scolaire, ne faisait pas partie du cœur de métier de la branche.
- **Lagardère Active** : outre la cession de la Presse Magazine Internationale, la branche s'est également séparée en 2011 de la société Media Plus Zao qui gérait l'activité de Radio en Russie (soit un peu moins de 540 salariés). Au total, la branche a connu une diminution d'effectifs de plus de **5 200** salariés permanents, en raison de la cession de ces deux activités.
- **Lagardère Services** : on constate ici une légère baisse des effectifs (9 877 à fin 2010 contre **9 663** à fin 2011, soit **2,15 %**) ; cette situation masque deux réalités : premièrement une diminution des effectifs permanents au sein de sociétés de distribution (AMP et Naville notamment) en raison de réorganisations rendues nécessaires par l'évolution du marché dans ce secteur ; et deuxièmement, une hausse des effectifs au sein d'entités du secteur du travel retail (Relay et Aelia) du fait du fort développement de ce marché.
- **Lagardère Unlimited** : la hausse des effectifs constatée (un peu moins de **25 %**) s'explique ici par le transfert de deux sociétés : l'une en provenance du pôle "Hors Branches" (le Lagardère Paris Racing Ressources, dont l'activité de gestion de centres sportifs et d'académies sportives justifiait l'intégration au sein de la branche) ; et l'autre en provenance de la branche Lagardère Active (Lagardère Unlimited Live Entertainment qui gère la production de spectacles vivants).
- **Hors Branches** : la diminution des effectifs s'explique ici par le transfert du Lagardère Paris Racing Ressources au sein de la branche Lagardère Unlimited mais également par une baisse des effectifs au sein de la société Matra Manufacturing Services (un peu moins de **34 %**), suite à une restructuration nécessaire du fait de l'évolution du marché des pièces détachées et des vélos électriques.

En ce qui concerne l'évolution des effectifs non permanents⁽¹⁾, on constate également une forte diminution, au global, des salariés en ETP moyens⁽²⁾ tout au long de l'année : 2 012 dans le courant de l'année 2010, contre **1 383** tout au long de l'année 2011.

Cette diminution s'explique en premier lieu par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale, puisque la branche Lagardère Active connaît une baisse d'un peu plus de **550** effectifs en contrat non permanents en 2011, par rapport à 2010.

(1) Effectifs non permanents : salariés bénéficiant d'un contrat à durée déterminée.

(2) ETP : le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année (2011), en tenant compte de leur quotité de temps de travail et de leur temps de présence sur l'année ; ainsi, un salarié à mi-temps présent six mois sur l'année civile comptera pour un effectif de 0,25 (0,50 x 0,50) ; cette donnée est beaucoup plus pertinente pour l'analyse des effectifs non permanents, plutôt qu'un chiffre au 31 décembre qui ne permet pas de retracer la réalité de cette catégorie spécifique de salariés.

En ce qui concerne les autres branches, on constate une baisse du recours aux contrats non permanents au sein de la branche Lagardère Services (**10,85 %**) et de la branche Lagardère Unlimited (un peu moins de **15 %**). En revanche, la branche Lagardère Publishing connaît une hausse non négligeable (un peu plus de **30 ETP**), qui s'explique davantage par l'évolution générale de l'activité de la branche, que par une augmentation au sein d'une société ou d'une zone particulières. Enfin, l'évolution qu'a connue le pôle Hors Branches s'explique par le transfert de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources.

• Évolution des effectifs non permanents en ETP au cours de l'année 2011

Organisation	Année 2010	Année 2011	Évolution 2010-2011
Lagardère Publishing	308,00	341,79	10,61 %
Lagardère Active	784,00	231,43	-70,48 %
Lagardère Services	804,00	716,80	-10,85 %
Lagardère Unlimited	105,00	89,80	-14,48 %
Hors Branches	10,50	3,33	-68,29 %
Total des effectifs non permanents	2 012,50	1 383,15	-31,27 %

Entrées/Sorties de salariés permanents

Il est important de préciser ici à titre liminaire que les sorties dues à la cession de la Presse Magazine Internationale ne sont pas comptabilisées dans le tableau ci-dessous. Seuls sont comptabilisés les mouvements d'effectifs des sociétés présentes au 31 décembre 2011.

Périmètre	Sorties		Entrées	
	Année 2010	Année 2011	Année 2010	Année 2011
Lagardère Publishing	957	768	742	542
Lagardère Active	1 953	491	1 898	457
Lagardère Services	2 864	2 867	2 856	2 433
Lagardère Unlimited	145	196	158	179
Hors Branches	55	64	38	20
Total	5 974	4 386	5 692	3 631

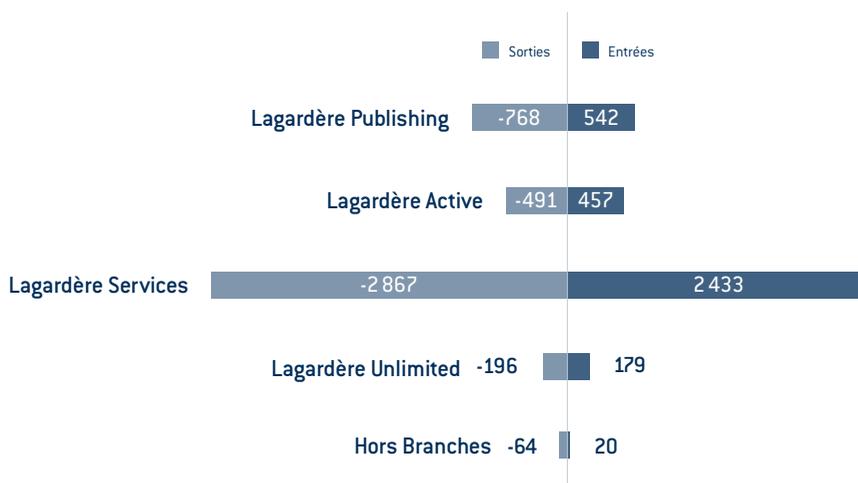
De fait, le tableau relatif aux entrées et aux sorties de salariés permanents permet de constater une cohérence avec l'évolution globale des effectifs en contrats permanents.

Ainsi, la branche Lagardère Active connaît une forte diminution de ses mouvements de personnel, en raison de la cession de 19 de ses sociétés dans le courant de l'année 2011. Cette réflexion vaut également pour la branche Lagardère Publishing qui connaît certes une forte baisse en termes d'entrée de personnels, mais qui est compensée par une forte diminution au niveau des sorties.

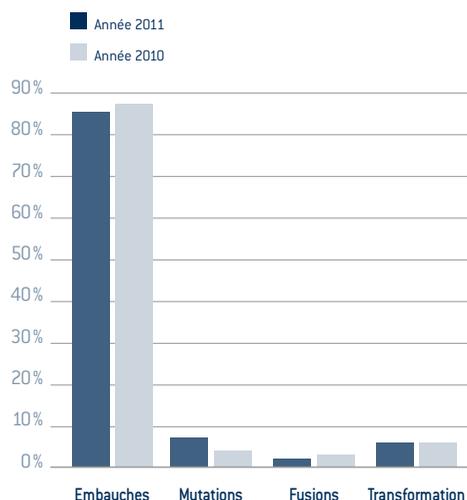
Concernant la branche Lagardère Services, si on constate une stabilité au niveau des sorties, on remarque également un ralentissement des entrées dans le courant de l'année 2011, en raison principalement des variations d'activités que peuvent connaître les sociétés de la branche, au sein d'un secteur très concurrentiel. Cette diminution est toutefois compensée par la création d'activités et notamment de points de vente au sein de l'entité Relay.

Enfin, la branche Lagardère Unlimited connaît quant à elle un fort accroissement de son activité au niveau de l'indicateur entrées/sorties qui s'explique en premier lieu par l'intégration de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources mais également par la réorganisation fonctionnelle qu'a connue la branche tout au long de l'année 2011.

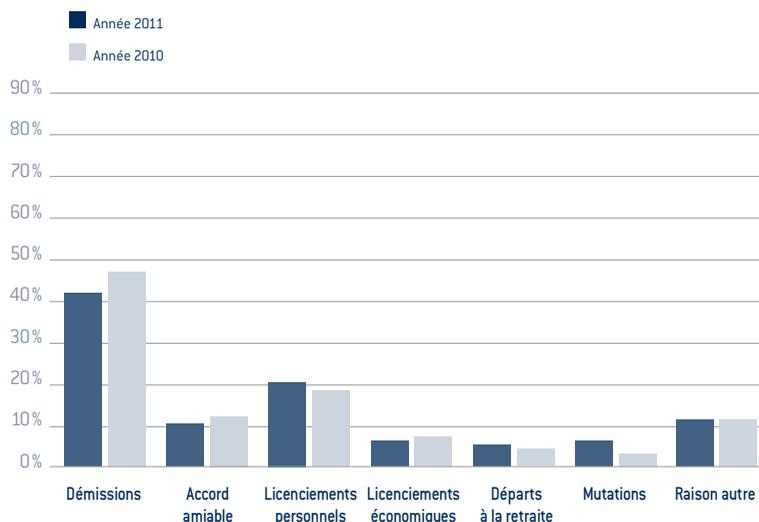
• Nombre d'entrées/sorties sur l'année 2011



• Répartition des entrées



• Répartition des sorties



En termes de répartition des sorties par type, on constate une baisse de la part relative des démissions (de 46 % en 2010 à **41 %** en 2011) et un maintien de la part globale des licenciements, que ce soit pour un motif économique ou un motif personnel. La part des départs à la retraite augmente quant à elle légèrement (de 3 % à **5 %**) de même que celle des mutations (de 3 % à **6 %**). Les indicateurs des démissions (en baisse) et des mutations (en hausse) sont extrêmement positifs car ils témoignent, d'une part, de la capacité de fidélisation du Groupe et, d'autre part, des efforts menés en termes de mobilité interne.

En outre, il semble important de relever que le nombre de transformations d'emplois (de contrats non permanents en contrats permanents) est quant à lui également stable (**6 %**) et témoigne de la volonté du groupe Lagardère de favoriser l'intégration des personnes en emploi précaire.

On constate également ici le maintien de la prépondérance des entrées par recrutement sur l'ensemble du Groupe. Ce chiffre permet à nouveau de relever, en 2011, que le groupe Lagardère ne rencontre aucune difficulté de recrutement et que sa force d'attractivité est la même d'une année sur l'autre.

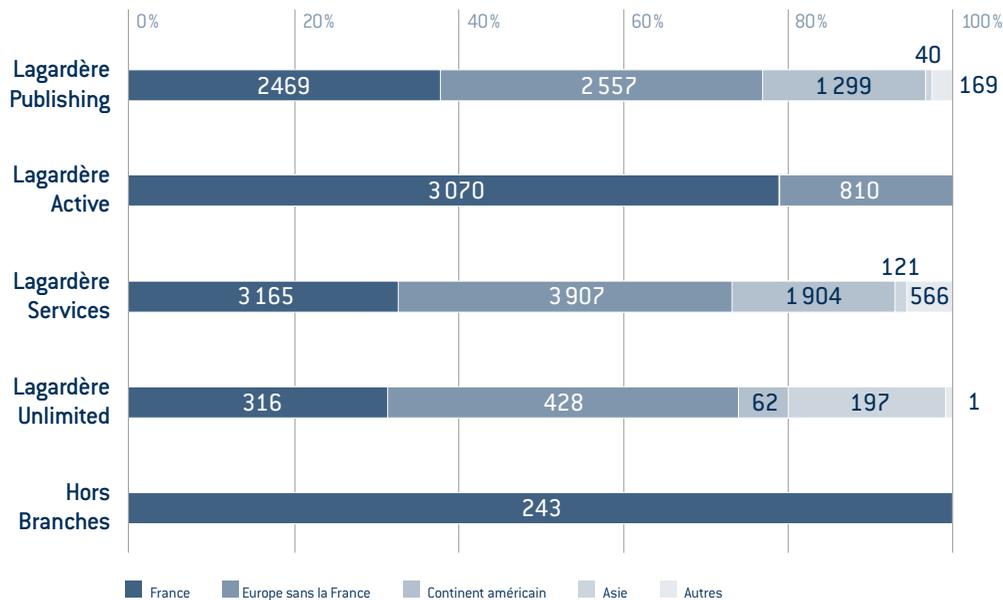
Il semble d'ailleurs important de souligner à ce titre que, bénéficiant d'une notoriété et de marques fortes, le Groupe jouit d'un attachement tangible de ses collaborateurs puisque la part des salariés ayant plus de dix ans d'ancienneté dépasse en 2011 **34 %** (contre 28 % en 2009 et 2010) et dépasse même **40 %** en France.

De fait, le *turnover*⁽¹⁾ des salariés permanents, au niveau de l'ensemble du Groupe, s'élève en 2011 à **19 %** (en ne tenant pas compte des effectifs de la Presse Magazine Internationale et de la société Media Plus ZAO) contre 22 % en 2010. Le "*turnover subi*"⁽²⁾ est quant à lui en légère baisse en 2011, à **12 %** contre 13,7 % en 2010.

In fine, il semble important de souligner le nombre de salariés ayant bénéficié d'un changement statutaire (ou promotion) et qui ne sont pas comptabilisés dans les entrées de personnels. Ainsi, ce chiffre s'élève au cours de l'année 2011 à **426** ; l'effet des promotions correspond ainsi en 2011 à **12 %** des entrées totales du Groupe contre 10 % en 2010.

Implantation internationale du Groupe

• Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2011



Le groupe Lagardère est implanté dans une trentaine de pays en 2011. Même s'il reste un groupe profondément international, avec près de **57 %** de ses salariés travaillant hors de France, cette dimension est toutefois moins importante que lors des années précédentes, et notamment l'année 2010 où cette part atteignait 66 %.

Cette situation s'explique bien évidemment pleinement par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale et de celle de radio en Russie.

La France reste toujours le premier pays d'implantation du Groupe avec près de **43 %** de l'effectif total, loin devant l'Espagne, le Canada et le Royaume-Uni.

Adapter l'effectif aux variations de l'activité en termes d'organisation du travail

Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse via les temps partiels, les heures supplémentaires et le travail temporaire. Cette souplesse permet de tenir compte des aspirations des collaborateurs et de s'adapter en cas de remplacement pour congés maladie ou congés maternité. Il est important de souligner toutefois que cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le Groupe de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Le recours à des emplois temporaires (effectifs en contrat non permanent ou intérimaires) est inhérent aux spécificités de certaines activités du Groupe puisqu'il permet notamment de faire face à des augmentations saisonnières de l'activité, notamment chez Lagardère Publishing (rentrée littéraire, commandes scolaires, période de Noël).

Il permet également de faire face aux contraintes liées aux activités de Distribution (remplacement des congés des Gérants, amplitude des horaires d'ouverture, formation des Gérants...) chez Lagardère Services et d'organisation événementielle dans le Sport (Lagardère Unlimited). La recherche de souplesse et l'optimisation du coût salarial étant essentielles dans les activités de distribution, la branche Lagardère Services recourt de manière importante non seulement aux emplois temporaires, mais aussi aux heures supplémentaires (principalement en Europe) et au temps partiel (principalement en Amérique du Nord).

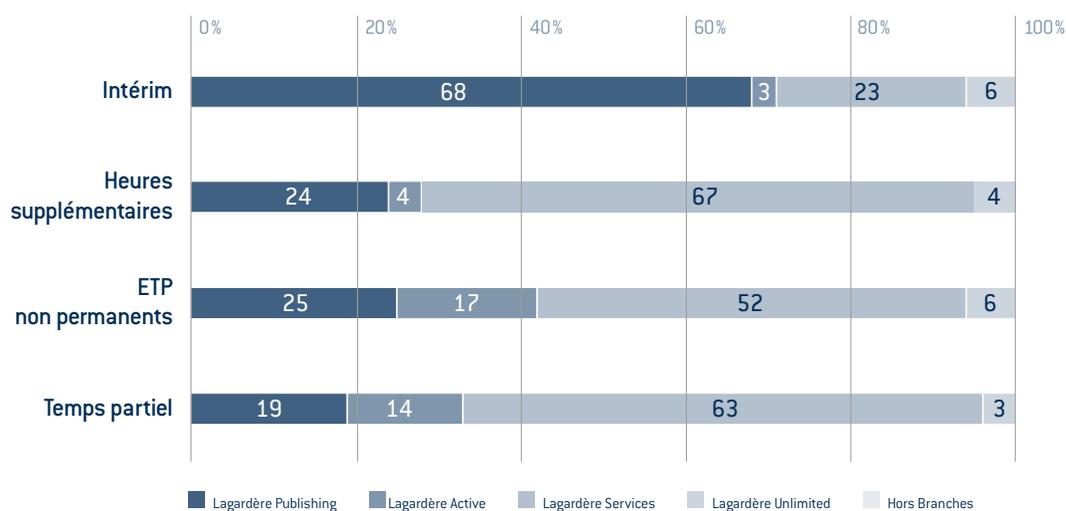
(1) Calcul du *turnover* : demi-somme du nombre de salariés partis et du nombre de salariés arrivés au cours d'une période donnée, divisée par le nombre initial de salariés.

(2) L'indicateur du *turnover subi* correspond au calcul du *turnover* prenant en compte les départs dont l'entreprise n'est pas l'initiatrice (démissions, décès, retraite, autres).

Par ailleurs, ses activités dans la Presse et dans la Production audiovisuelle amènent le groupe Lagardère à s'appuyer, en France, sur la collaboration de catégories de personnel spécifiques, les pigistes et intermittents du spectacle.

Conscient de la spécificité de ces statuts, le Groupe s'implique dans la réflexion globale sur leur évolution et participe notamment aux différentes négociations de branches en matière de couverture sociale, de chômage et de formation professionnelle. Il a, en outre, décidé en 2011 de se doter d'un indicateur permettant de les recenser et de suivre leur évolution (en ramenant leurs interventions tout au long de l'année en équivalents temps plein). On constate ainsi, en 2011, une baisse importante (**62 %**) en raison principalement de la cession des activités de Presse Magazine Internationale et de Radio en Russie.

• Flexibilité du travail par branche d'activité en 2011



Les tendances en matière de flexibilité du travail par branche sont les suivantes :

- **Lagardère Publishing** : pour faire face à son activité en 2011 et par anticipation d'un retour à la normale, la branche a privilégié une certaine flexibilité dans la gestion de ses effectifs et a notamment eu recours aux contrats non permanents ainsi qu'à l'intérim.
- **Lagardère Active** : tous les indicateurs sont ici en baisse (pour les données brutes) en raison de la cession de la Presse Magazine Internationale. Toutefois on constate également une baisse de la part relative des salariés à temps partiel, par rapport aux effectifs totaux (**8 %** en 2011 contre 12 % en 2010). Cette tendance se vérifie au niveau du nombre de salariés non permanents par rapport aux effectifs permanents (**5,9 %** en 2011 contre 8,6 % en 2010). Enfin, le nombre d'heures supplémentaires a été divisé par plus de cinq en 2011, quand les effectifs permanents étaient divisés par un peu plus de deux.
- **Lagardère Services** : on constate ici une forte baisse des effectifs en contrats non permanents et du recours à l'intérim (**26 %**) mais une hausse du recours aux heures supplémentaires (**13 %**) ; cette évolution tend à démontrer la volonté de favoriser le recours aux solutions internes. Les effectifs à temps partiel sont quant à eux stables en 2011.
- **Lagardère Unlimited** : la forte hausse des salariés à temps partiel s'explique ici par l'intégration de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources qui fait appel, pour le fonctionnement de ses académies sportives, à de nombreux professeurs-éducateurs à temps partiel. On constate également de fortes hausses du recours à l'intérim et des heures supplémentaires, notamment au sein des sociétés d'événementiel.
- **Hors Branches** : la forte diminution de tous les indicateurs s'explique essentiellement par le transfert de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources au sein de la branche Lagardère Unlimited.

De manière plus générale, il apparaît important de souligner que les effectifs non permanents et les intérimaires représentent **11,53 %** des effectifs globaux du Groupe, ce qui est conforme à ses objectifs (moins de 12 % d'emplois temporaires).

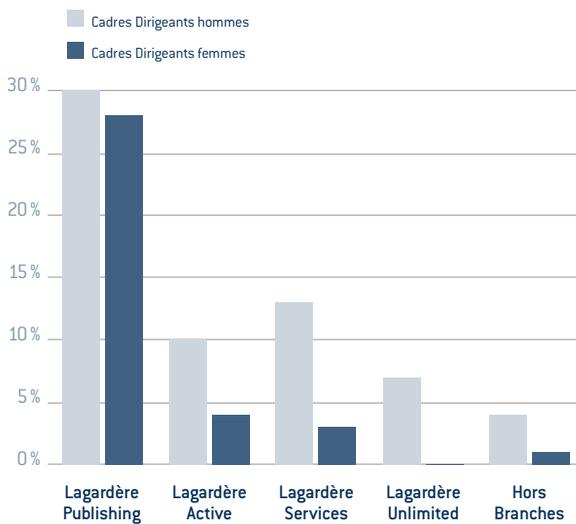
Le temps partiel augmente également de manière non négligeable (en part relative par rapport aux effectifs globaux), de 13 % à **16 %** ; cette hausse concerne indifféremment les hommes et les femmes, même si cette catégorie d'emplois demeure majoritairement féminine (plus de 69 % des salariés à temps partiel).

• Effectifs à temps partiel au 31/12/2011

Branches	Effectif hommes	Temps partiel/ effectif total hommes (%)	Effectif femmes	Temps partiel/ effectif total femmes (%)	Effectif total à temps partiel	Effectif total (%)
Lagardère Publishing	182	↑ 6%	446	→ 12%	628	10%
Lagardère Active	187	↓ 12%	280	↑ 12%	467	12%
Lagardère Services	604	→ 15%	1 519	→ 28%	2 123	22%
Lagardère Unlimited	60	↑ 9%	57	↑ 18%	117	12%
Hors Branches	2	↓ 1%	7	↓ 7%	9	4%
Groupe	1 035	↑ 11%	2 309	↑ 19%	3 344	16%

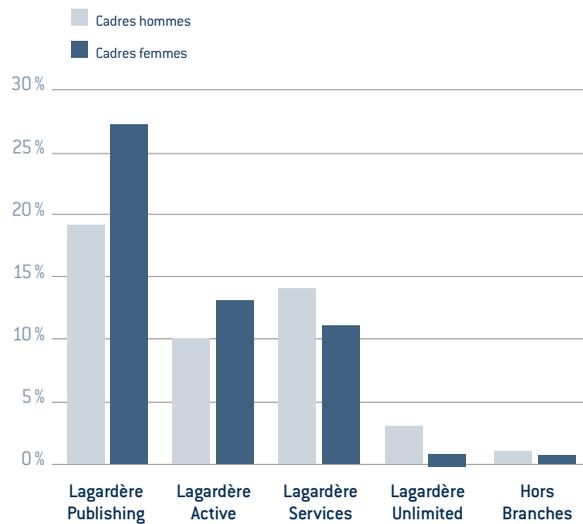
Adapter l'effectif en termes de répartition par catégorie professionnelle et par genre

> Cadres Exécutifs par branche et par genre



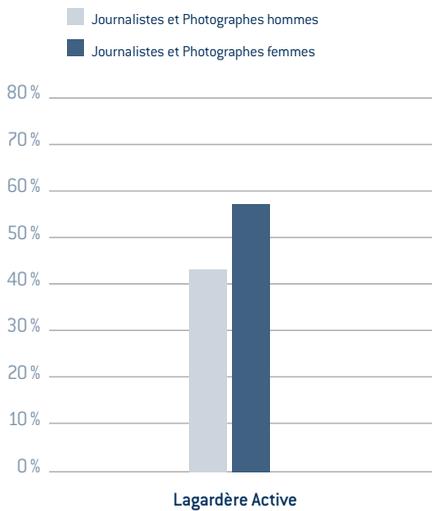
Effectifs : 641 Cadres Exécutifs

> Managers par branche et par genre



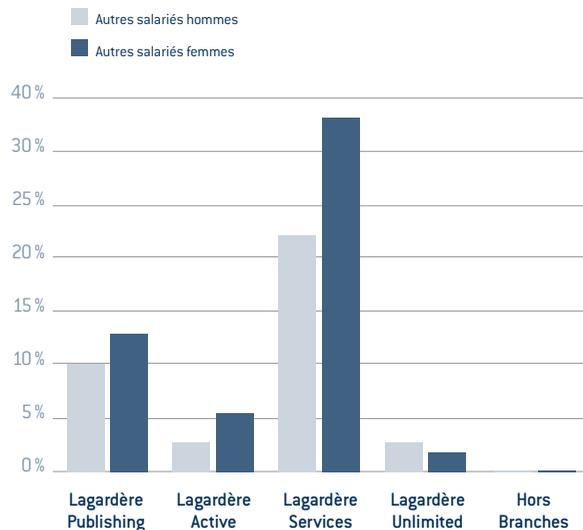
Effectifs : 6 280 Managers

> Journalistes et Photographes



Effectifs : 1 104 Journalistes et Photographes

> Autres salariés par branche et par genre



Effectifs : 13 298 Autres Salariés

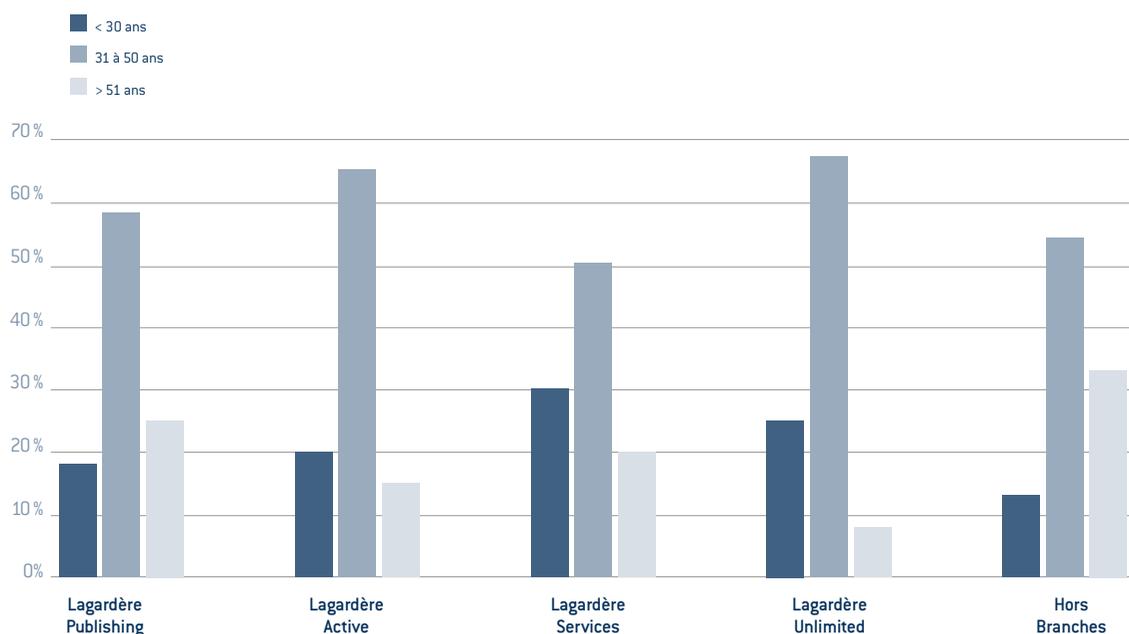
À nouveau en 2011, on constate que le taux d'encadrement est très élevé au sein de la branche Lagardère Publishing où **50 %** des salariés sont des Managers (incluant les Cadres Exécutifs). Cette situation s'explique largement par la nature des activités de la branche (édition). On constate d'ailleurs que ce taux est également très élevé au sein de la branche Lagardère Active (**40 %**). Il est en revanche beaucoup plus limité chez Lagardère Unlimited (plus de **26 %**) et surtout Lagardère Services (un peu plus de **17 %**), ce qui s'explique à nouveau par la nature des activités de la branche (Commerce de Détail et Distribution).

Il est à noter enfin que la population des Journalistes et Autres Salariés a fortement diminué en 2011 en raison de la cession des activités de Presse Magazine Internationale et de Radio en Russie.

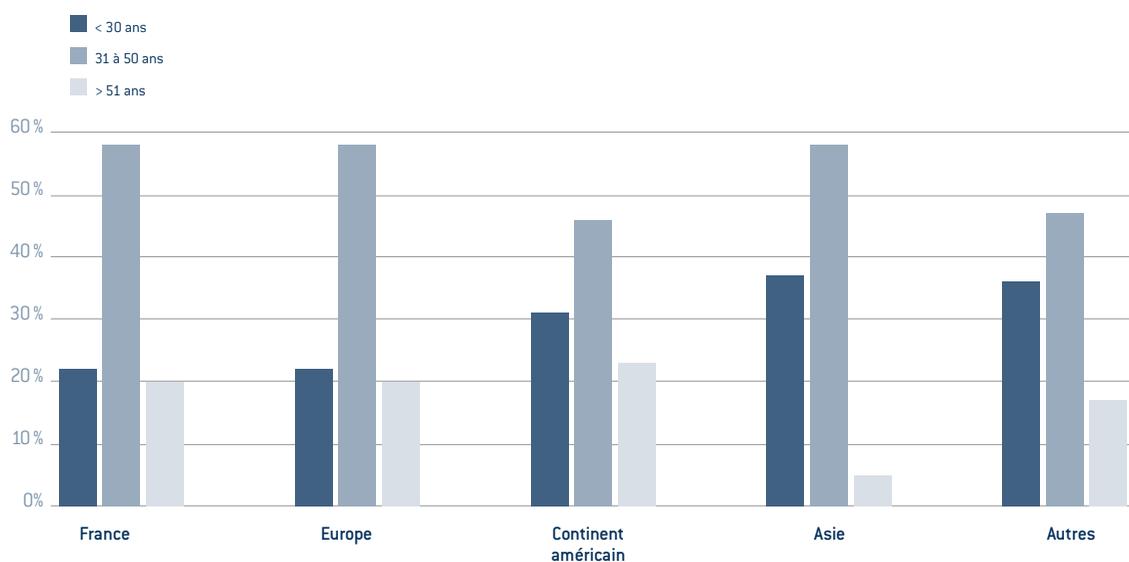
A.2 ASSURER L'ÉQUILIBRE DE L'EFFECTIF EN TERME D'ÂGE

La pyramide des âges du Groupe traduit l'équilibre entre la jeunesse des salariés, dont plus de **54 %** ont moins de 40 ans et plus de **24 %** moins de 30 ans. Ces chiffres sont toutefois en baisse par rapport à l'année 2010 et témoignent de l'expérience dont le Groupe a besoin dans des secteurs aussi concurrentiels que le Sport, les Médias, l'Édition et la Distribution.

• Représentation des effectifs par tranche d'âge et branche d'activité



• Représentation des effectifs par tranche d'âge et zone géographique



A.3 PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES PAR LA DIVERSITÉ ET LUTTER CONTRE TOUTES LES DISCRIMINATIONS

Dans ce domaine, le groupe Lagardère appuie ses actions sur deux principes forts : garantir l'égalité des chances et traiter chaque individu avec respect.

Fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le Groupe encourage la diversité au sein de ses branches, qui par leurs activités Média ou Distribution se doivent encore plus de refléter la société qui les entoure.

Il s'attache à promouvoir et à développer les actions transversales dans ce domaine en faisant notamment émerger les bonnes pratiques initiées dans les différentes entités puis en les faisant partager dans le Groupe.

À ce titre il a décidé de mettre l'accent sur trois dimensions :

- la place des femmes dans l'entreprise ;
- le handicap ;
- l'intégration de jeunes issus de zones urbaines sensibles.

Garantir l'épanouissement des femmes dans l'entreprise

Avec un pourcentage de femmes atteignant près de **56 %** du total de l'effectif, en légère baisse par rapport à 2010 (59 %), la question de l'égalité hommes/femmes dans l'entreprise est un sujet particulier au sein du groupe Lagardère. La nature de ses métiers, qui explique en grande partie cette forte présence, ne doit pas masquer les progrès restant à réaliser pour leur permettre une réelle égalité des chances et d'épanouissement dans le travail.

En 2011, les femmes représentent presque **60 %** du total des recrutements dans le Groupe, soit une légère baisse par rapport à l'année 2010 (64 %). La question qui se pose au sein des différentes branches n'est donc pas tant de parvenir à un équilibre entre le nombre de salariés hommes et le nombre de salariés femmes, mais plutôt de faire preuve d'une véritable égalité de traitement dans l'affectation des postes à responsabilité. Donner la possibilité aux femmes d'accéder aux plus hauts niveaux de la hiérarchie constitue toujours un objectif affirmé du Groupe.

À ce titre en 2011, **36 %** des postes de Cadres Exécutifs sont occupés par des femmes (soit une hausse de **2 points** par rapport à l'exercice 2010, qui enregistrait déjà une hausse de 2 points par rapport à l'exercice 2009) ; elles occupent en outre plus de **53 %** des fonctions de managers (stable par rapport à 2009 et 2010) ; enfin, près de **57 %** des emplois de Journalistes sont occupés par des femmes (en diminution de **4 points** par rapport à l'année 2010), quand la proportion de femmes parmi les Autres Salariés est de plus de **58 %** (61 % en 2010).

Ces évolutions à la baisse s'expliquent essentiellement par la cession de la Presse Magazine Internationale, dont la population salariée était majoritairement féminine.

Il convient par ailleurs de noter que certaines entreprises du Groupe se montrent exemplaires sur la question de la place des femmes dans l'entreprise :

- **Lagardère Publishing :**
 - Orion Publishing : 73 % des salariés sont des femmes, pour un effectif de 138 ;
 - Éditions Hatier : 71 %, pour un effectif de 177.
- **Lagardère Active :**
 - Lagardère Publicité : 77 %, pour un effectif de 438 ;
 - Lagardère Métropoles : 76 %, pour un effectif de 205.
- **Lagardère Services :**
 - LS travel retail North America : 74 %, pour un effectif de 1 056 ;
 - HDS retail Cz : 72 % pour un effectif de 151.

Des marges de progrès sont cependant identifiées dans le Hors Branches et au sein de Lagardère Unlimited qui comptent peu de femmes, notamment dans la catégorie des Cadres Exécutifs.

• Entrées des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2011

Branches	Embauches	Mutations	Suite à une fusion ou acquisition	Transformation
Lagardère Publishing	282	12	0	36
Lagardère Active	129	45	21	70
Lagardère Services	1 368	54	21	26
Lagardère Unlimited	54	13	0	0
Hors Branches	6	2	0	0
Total Groupe 2011	1 839	126	42	132
Part des entrées totales	59%	47%	66%	66%

• Sorties des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2011

Branches	Démissions	Ruptures avec accord amiable	Licenciements personnels	Licenciements économiques	Retraites	Mutations	Autres sorties
Lagardère Publishing	253	33	58	43	33	9	28
Lagardère Active	76	33	46	12	7	65	23
Lagardère Services	745	194	384	95	47	55	204
Lagardère Unlimited	38	10	4	4	1	6	4
Hors Branches	3	0	1	8	0	5	0
Total Groupe 2011	1 115	270	493	162	88	140	259
Part des sorties totales	63%	59%	56%	58%	42%	50%	52%

• Part de l'effectif permanent femmes ayant bénéficié d'une augmentation de salaire

Branches	Cadres Exécutifs	Managers	Journalistes et Photographes	Autres Salariés
Lagardère Publishing	95%	87%		89%
Lagardère Active	37%	88%	93%	53%
Lagardère Services	100%	84%		79%
Lagardère Unlimited	50%	41%		53%
Hors Branches	50%	84%		77%
Total Groupe 2011	89%	86%	93%	78%
Total Groupe 2010	63%	64%	41%	60%

• Pourcentage des heures de formation suivies par les femmes

Branches	Cadres Exécutifs	Managers	Journalistes et Photographes	Autres Salariés	Total
Lagardère Publishing	58%	62%		55%	58%
Lagardère Active	25%	55%	56%	62%	56%
Lagardère Services	16%	46%		61%	57%
Lagardère Unlimited	0%	28%		39%	35%
Hors Branches	16%	34%		40%	35%
Total Groupe 2011	38%	53%	56%	58%	56%
Total Groupe 2010	35%	55%	69%	58%	57%

Favoriser l'intégration des personnes handicapées

Après des années 2009 et 2010 positives (marquées par une hausse du taux d'intégration des travailleurs handicapés), qui faisaient suite à trois années d'évolution négative, l'année 2011 reste sur une même tendance satisfaisante puisque toutes les zones géographiques connaissent une évolution positive de cet indicateur, à l'exception toutefois de la zone Asie. Cette tendance s'explique ici par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale ; en effet, des travailleurs handicapés étaient employés au sein des seules sociétés Hachette Fujingaho et Hachette Filipacchi Taiwan qui ont été cédées au groupe Hearst.

Il est également important de constater que la zone Europe (sans la France), après avoir connu une baisse importante de son taux d'insertion des personnes handicapées en 2010 (en raison principalement d'une évolution de la législation en Hongrie), se maintient, en 2011, à un niveau équivalent à celui de l'année précédente.

Comme chaque année, la France affiche le plus fort taux d'insertion ; cette situation s'explique notamment par une législation très contraignante en la matière, qui incite les entreprises à mener une réflexion approfondie autour du recrutement, du maintien dans l'emploi et même de la sous-traitance.

• Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif permanent

Branche	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres
Lagardère Publishing	19	7,4	0	0	0
Lagardère Active	9,7	5			
Lagardère Services	8,2	7	1	0	3,5
Lagardère Unlimited	22,2	4,6	0	0	0
Hors Branches	45,3				
Total Groupe 2011	13	7	1	0	3
Rappel total 2010	12	7	0,5	4,6	2,2
Rappel total 2009	10	11,7	0,5	3,3	1,8
Rappel total 2008	9,6	10	1	4	1,8
Rappel total 2007	8,5	12	1	4	0,0

Dans la continuité des années précédentes, la mission Handicap de la branche Lagardère Active a poursuivi en 2011 son important travail en recrutant 4 contrats (permanents/non permanents/en alternance) et 28 stagiaires, ce qui porte à 38 le nombre de contrats et à 78 le nombre de stagiaires embauchés depuis 2007. En plus des objectifs de recrutement, le but de la mission est également de favoriser et nouer des partenariats avec des entreprises adaptées.

Au niveau du Groupe, la direction du développement RH a lancé, à fin 2011, la création d'une mission destinée à établir un état des lieux des pratiques en matière d'insertion des travailleurs handicapés au sein du groupe Lagardère.

Tendre la main aux jeunes issus des zones urbaines sensibles

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2011 son partenariat, initié en 2006, avec l'association "Nos quartiers ont des talents", association créée en Seine Saint-Denis en 2005, et dont l'action s'étend sur toute la région Paris - Île-de-France (lieu principal d'implantation du Groupe en France). Cette action consiste en l'organisation de forums de rencontres entre employeurs et jeunes issus de zones urbaines sensibles (permettant ainsi de faciliter leur accès au marché du travail) ainsi que de parrainages avec des DRH afin de les guider dans leurs recherches d'emploi.

Dans le cadre de ce partenariat, le Groupe a participé cette année encore aux Rencontres Nationales qui ont accueilli les 14 et 15 décembre plus de 8 000 jeunes prioritairement des quartiers sensibles, au Carrousel du Louvre.

Recenser les contentieux formels liés à la discrimination

Il semble important de souligner *in fine* que le groupe Lagardère a décidé de se doter, en 2010, d'un indicateur sur les cas de discrimination rencontrés par ses sociétés. Cet indicateur est destiné à recenser le nombre de "contentieux formels" qui sont définis comme les actions ou plaintes légales enregistrées formellement auprès de toute autorité compétente⁽¹⁾ : en 2010, neuf cas avaient été identifiés ; en 2011, ce chiffre est tombé à quatre, correspondant à des situations déjà recensées l'année précédente. Aucun nouveau litige de cette nature n'a donc été enregistré.

(1) Les faits de discrimination résultent ou découlent de traitements différents accordés à un individu en lui imposant des charges et/ou conditions de travail anormales ou en lui refusant les avantages et la considération habituellement dus en raison de sa race, sa couleur de peau, son genre, ses convictions politiques ou religieuses, son origine nationale ou sociale (source OIT).

B) FAVORISER DES CONDITIONS DE TRAVAIL HARMONIEUSES

Cette seconde priorité illustre, d'une part, le souhait du Groupe de contribuer à l'épanouissement de ses collaborateurs et, d'autre part, sa détermination pour attirer les meilleurs talents en son sein.

Elle s'illustre tout d'abord par la volonté d'offrir aux collaborateurs une rémunération respectant les lois et conventions, se situant dans la moyenne haute du marché, récompensant la performance individuelle et liée, autant que possible, aux résultats collectifs.

Par ailleurs, le Groupe s'efforce :

- de stimuler la mise en place de couverture sociale pour ses salariés ;
- de préserver la santé et la sécurité au travail ;
- et enfin d'encourager le dialogue social.

B.1 OFFRIR AUX COLLABORATEURS DES CONDITIONS FINANCIÈRES APPROPRIÉES

Offrir une rémunération globale attractive

Dans un environnement concurrentiel fort, l'approche du Groupe en matière de rémunération se traduit par le souhait d'apporter une offre attractive et raisonnée par rapport aux pratiques du marché (que ce soit en termes d'activité ou de contexte économique et social de tel ou tel pays concerné).

Tout en veillant à la maîtrise de ses coûts salariaux, le groupe Lagardère reste attaché au **maintien du pouvoir d'achat** de ses collaborateurs et entend **encourager l'engagement et la performance** de ses salariés.

Le Groupe a par ailleurs pour objectif, à moyen terme, de **mettre en valeur la notion de rémunération globale** (salaires, part variable, couverture sociale, épargne collective ...).

Niveaux de salaires

En matière de rémunération, le groupe Lagardère s'attache à proposer des pratiques de rémunération justes, équitables et cohérentes. Celles-ci respectent les dispositions légales et tiennent compte du contexte économique et social de chaque pays ainsi que des accords négociés entre les partenaires sociaux du secteur d'activité concerné (notamment en matière de salaire minimum ou de barèmes d'augmentation générale).

Dans certains pays où la notion de salaire minimum légal revêt parfois un caractère symbolique, ou lorsqu'il n'existe aucun salaire minimum, les pratiques salariales sont définies en fonction des salaires pratiqués sur le marché du travail local.

Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à **40 489 €** en 2011 contre 37 841 € en 2010.

• Salaire brut moyen en euros pour les salariés en contrat permanent par statut et par zone géographique

Zones	Cadres Exécutifs hommes	Cadres Exécutifs femmes	Managers hommes	Managers femmes	Journalistes et Photographes hommes	Journalistes et Photographes femmes	Autres Salariés hommes	Autres Salariés femmes
France	251 480,63	182 841,68	60 778,18	49 159,03	66 445,57	54 953,28	25 533,20	22 914,16
Europe sans la France	130 879,12	95 109,05	53 785,34	41 054,49	11 049,16	10 297,92	31 991,18	25 769,86
Continent américain	208 427,71	235 527,57	77 776,64	69 052,50			24 322,51	21 990,76
Asie	188 487,08		93 028,45	46 307,17	16 782,00		28 725,30	23 800,68
Autres	217 318,25	150 000,00	55 084,27	56 226,21			31 127,23	38 419,70
Groupe	191 900,72	130 525,39	59 973,27	48 824,88	54 863,33	49 195,63	28 684,59	24 431,50

Le Groupe attire l'attention sur toute interprétation de ces valeurs données à titre indicatif mais qui recouvrent une telle disparité de situations (dues à la nature même des activités mais aussi à leur localisation géographique, les niveaux de vie et les coûts de la vie étant très différents d'un pays à l'autre) qu'aucune conclusion ou aucune comparaison ne peuvent en ressortir de manière globale.

La volonté du groupe Lagardère est en tout état de cause de contribuer à l'égalité entre les rémunérations des hommes et des femmes à condition égale d'emploi et de qualification.

Les écarts constatés dans le tableau ci-dessus s'expliquent essentiellement par des disparités liées à la nature des emplois et des responsabilités exercés ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification existant entre les deux populations.

Les grilles de salaire mises en place dans certaines des filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, plus de **63 %** de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste (contre 61 % en 2010) et près de **83 %** de l'effectif appartient à une société ayant défini un salaire minimum (contre 78 % en 2010).

Politique d'augmentation de salaire : reconnaissance de l'évolution de l'apport des salariés et maintien du pouvoir d'achat

La politique du Groupe est de favoriser des augmentations de salaire fondées sur l'évaluation des résultats individuels selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales. Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est ainsi de plus en plus pratiquée.

Là encore une grande liberté est donnée à chaque entité pour mettre en place des augmentations individuelles et/ou collectives en fonction de son métier et de son environnement.

En contrepartie de cette individualisation et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière d'évolution de la rémunération de base, le Groupe encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

• Part de l'effectif permanent ayant bénéficié d'une augmentation de salaire par statut, par genre et par branche

Branches	Cadres Exécutifs hommes	Cadres Exécutifs femmes	Managers hommes	Managers femmes	Journalistes Photographes hommes	Journalistes Photographes femmes	Autres Salariés hommes	Autres Salariés femmes	Toutes CSP hommes	Toutes CSP femmes	Toutes CSP
Lagardère Publishing	79 %	95 %	91 %	87 %			88 %	89 %	89 %	89 %	89 %
Lagardère Active	37 %	46 %	89 %	88 %	78 %	93 %	39 %	53 %	70 %	77 %	74 %
Lagardère Services	76 %	100 %	90 %	84 %			84 %	79 %	85 %	80 %	82 %
Lagardère Unlimited	41 %	50 %	49 %	41 %	100 %		74 %	53 %	66 %	51 %	61 %
Hors Branches	63 %	50 %	54 %	84 %			31 %	77 %	47 %	78 %	60 %
Groupe	67 %	89 %	87 %	86 %	78 %	93 %	80 %	78 %	82 %	81 %	82 %

L'année 2011 enregistre, pour les principales branches du Groupe, une hausse très importante de la part relative des salariés ayant bénéficié d'une augmentation de salaire. Au global, cette hausse est même de plus de 20 points pour l'ensemble du groupe Lagardère.

Cette situation semble s'expliquer par celle des années 2009-2010, marquées par la crise financière, et qui ont obligé l'ensemble des entités du groupe Lagardère à mettre en place une politique salariale réduite. L'année 2011 marque en ce sens un revirement positif pour les salariés.

Parts variables individuelles : encouragement de la performance individuelle

Au-delà du salaire de base, la plupart des entités du Groupe rétribuent leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus...) et collective.

Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée. C'est ainsi que près de **53 %** des effectifs du Groupe bénéficient d'une part variable de rémunération en 2011, contre 44 % en 2010. Il est important de préciser ici qu'une certaine disparité se crée en fonction des métiers et des zones géographiques et s'explique notamment par des pratiques de marché différentes.

Là encore, partout où les systèmes de part variable, ou équivalents, s'appliquent, le Groupe encourage la mise en place de systèmes par objectifs et d'entretiens annuels de revue de performance, afin d'apporter aux salariés un maximum de clarté et de transparence.

• Part des salariés bénéficiant d'une part variable de rémunération

Branches	Cadres Exécutifs hommes	Cadres Exécutifs femmes	Cadres hommes	Cadres femmes	Journalistes Photographes hommes	Journalistes Photographes femmes	Autres Salariés hommes	Autres Salariés femmes	Toutes CSP hommes	Toutes CSP femmes	Toutes CSP
Lagardère Publishing	77 %	74 %	79 %	70 %			57 %	49 %	68 %	60 %	63 %
Lagardère Active	54 %	50 %	86 %	91 %	71 %	78 %	68 %	80 %	75 %	83 %	80 %
Lagardère Services	80 %	86 %	100 %	89 %			26 %	20 %	42 %	30 %	35 %
Lagardère Unlimited	45 %	100 %	98 %	93 %	0 %		51 %	43 %	62 %	52 %	59 %
Hors Branches	88 %	83 %	27 %	41 %			0 %	0 %	27 %	20 %	24 %
Groupe	71 %	73 %	87 %	79 %	71 %	78 %	39 %	34 %	57 %	50 %	53 %

L'existence de cette part variable, notamment dans les métiers à forte teneur commerciale, explique en partie les différences de rémunérations (en matière de salaire global) observées entre les différentes catégories (voir tableau plus haut).

Intéressement, participation : participation à la performance collective

La participation des collaborateurs aux résultats de leur entreprise est une pratique encouragée au sein du Groupe. Elle se traduit principalement par l'association des salariés aux bénéfices (sous forme de participation ou d'intéressement) et la mise en place de plans d'épargne salariale.

Chaque entité a la liberté du mécanisme mis en place afin de s'adapter du mieux possible à la réglementation existant localement, à la pertinence vis-à-vis des enjeux locaux et enfin aux spécificités de l'activité.

Ainsi, en 2011, un plan d'intéressement a été mis en place dans un peu moins de **36 %** des sociétés du Groupe. Ce chiffre atteint plus de **37 %** en France.

Plans d'épargne salariale : favoriser l'épargne

• Part des salariés bénéficiant d'un plan d'épargne

Branches	Part de l'effectif
Lagardère Publishing	30 %
Lagardère Active	71 %
Lagardère Services	13 %
Lagardère Unlimited	34 %
Hors Branches	100 %
Groupe	30 %

Au global, **30 %** des collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne salariale. Ce pourcentage pour la France est de **40 %**.

Par ailleurs, **1,49 %** des actions émises par le Groupe sont détenues par les salariés, dont **0,55 %** sous forme de FCP.

Actions gratuites : retenir les hauts potentiels

Le Groupe développe une politique spécifique destinée à associer les collaborateurs à ses résultats en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et de leurs résultats.

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs à haut potentiel en procédant régulièrement à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SCA. Jusqu'en 2006, cette attribution d'actions se faisait sous la forme de stock-options. Depuis 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d'Attribution d'Actions Gratuites (cf. rapports spéciaux de la Gérance § 7.3.4 et 7.3.5).

Couverture sociale : mutuelle santé, prévoyance

En France, l'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficie de régimes complémentaires de santé et de prévoyance pour lesquels les employeurs participent financièrement. Certains proposent également, pour des catégories spécifiques de collaborateurs, un système de retraite par capitalisation en complément de la retraite par répartition.

Dans les autres pays, en fonction des systèmes étatiques et des pratiques locales, des outils de prévoyance sont également mis en place ou proposés à l'ensemble des salariés.

Chaque entité s'acquitte ainsi des charges sociales en fonction des obligations et des pratiques de chaque pays dans lesquels elle est implantée. Il est important de préciser ici que les chiffres ci-après tiennent compte des sociétés qui sont sorties du Groupe dans le courant de l'année 2011, comme les sociétés de la Presse Magazine Internationale, pour la partie de l'année où elles appartenaient encore au Groupe (ces sociétés n'étant en revanche pas prises en comptes dans les données sur les effectifs).

• Charges sociales en K€ par branche

Par branche d'activité	2011	2010	Variation
Lagardère Publishing	80 061	79 606	455
Lagardère active	136 234	142 865	-6 631
Lagardère Services	67 706	63 711	3 995
Lagardère Unlimited	11 568	6 831	4 737
Autres activités	9 823	12 542	-2 719
Total	305 392	305 555	-163

• Charges sociales en K€ par zone géographique

Par secteurs géographiques	2011	2010	Variation
France	231 764	219 441	12 323
Union européenne	44 858	53 253	-8 395
Autres pays européens	10 877	8 983	1 894
USA Canada	15 717	19 401	-3 684
Asie-Océanie	1 717	3 728	-2 011
Autres (Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine)	459	749	-290
Total	305 392	305 555	-163

Dans ces charges sociales sont incluses également les contributions aux œuvres sociales versées aux instances représentatives du personnel en fonction des usages en vigueur localement.

La parentalité

Branches	Congés parentaux (j/pers)
Lagardère Publishing	3,9
Lagardère Active	2,79
Lagardère Services	3,9
Lagardère Unlimited	1,38
Hors Branches	0
Total Groupe 2011	3,53
Rappel 2010	2,68
Rappel 2009	3,1
Rappel 2008	3,2

En ce qui concerne le nombre moyen de jours d'absence pour cause de parentalité, il convient d'indiquer qu'une erreur s'était introduite au sein du Document de référence 2010. Ainsi, le chiffre correct était de 2,68 et non 1,3. Ce chiffre est en tout état de cause encore en hausse en 2011 (**3,53**), ce qui va dans le sens des efforts des sociétés du groupe Lagardère afin de favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

B.2 PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les activités du Groupe relèvent principalement du secteur tertiaire, secteur dans lequel **les problématiques de sécurité, d'hygiène et de santé sont plutôt réduites**. Les entités comprenant des fonctions de logistique et de distribution ont cependant une "culture sécurité" plus importante.

Néanmoins, le groupe Lagardère mène dans chacune de ses branches une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et des formations.

Actions collectives : formation et dialogue social

De nombreuses formations sur les thèmes de l'hygiène et de la sécurité sont organisées au sein des entités du Groupe. En 2011 elles ont représenté **13 785 heures**, soit **1 838 jours** (en hausse de **30 %** par rapport à l'année 2010).

Les questions d'hygiène et de sécurité figurent d'ailleurs parmi les sujets les plus traités dans le cadre d'instances spécifiques ou générales de dialogue social. Il est à noter à ce titre que **58 %** des effectifs sont couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail (chiffre stable par rapport à 2010).

Par ailleurs, près de **49 %** des entités du Groupe bénéficient d'une instance spécifique, en charge de cette question, contre 46 %⁽¹⁾ en 2010.

(1) Et non 18% comme indiqué dans le Document de référence de l'exercice 2010.

Accidents du travail : taux de fréquence, de gravité et leur évolution ⁽¹⁾

Alors que les efforts déployés au cours des années précédentes avaient permis de réaliser des progrès avec une diminution régulière du taux de fréquence et du taux de gravité, l'année 2011 a été marquée par une évolution inverse puisque le taux de fréquence a considérablement augmenté [passant de 4,65 à **12,97**].

Cette évolution cache un quasi-maintien du nombre total d'accidents du travail (entraînant un arrêt) sur l'année 2011 par rapport à l'année 2010 (**455** contre 470). Mathématiquement, compte tenu de la diminution très importante des effectifs, liée à la cession des activités de Lagardère Active à l'international (traditionnellement peu impactée par des accidents du travail du fait de ses activités), cela a entraîné une croissance très importante de ce taux.

Le taux de gravité est également en nette hausse (à **0,45** en 2011 contre 0,14 en 2010).

Taux d'absentéisme pour cause d'accident du travail et de maladie

Branches	Maladie (j/pers)	Accidents (j/pers)
Lagardère Publishing	5,44	0,79
Lagardère Active	6,93	0,22
Lagardère Services	5,78	1,12
Lagardère Unlimited	4,23	0,10
Hors Branches	3,82	0,27
Total Groupe 2011	5,80	0,79
Rappel 2010 ⁽²⁾	5,53	0,46
Rappel 2009	5,2	0,4
Rappel 2008	5,2	0,4

Force est de constater que, malgré les efforts menés par les branches dans le domaine de la formation ou des actions de prévention, l'année 2011 a été marquée par une nette hausse du nombre de jours d'arrêt pour accident du travail, notamment pour les branches Lagardère Services et Lagardère Publishing, particulièrement exposées du fait de leurs activités de distribution. Pourtant, les efforts de ces deux branches ont été importants en 2011 puisqu'elles enregistrent à elles deux une hausse de plus de 38 % des heures de formation consacrées aux questions d'hygiène et de sécurité.

Le Groupe et ses filiales, même s'ils sont conscients de l'impossibilité du risque zéro en la matière, s'attachent à mettre en œuvre toute action de prévention sur cette problématique particulièrement sensible.

Le taux d'absentéisme pour cause de maladie reste quant à lui relativement stable, malgré une légère hausse constatée en 2011 (**4,7%**) par rapport à 2010.

Temps de travail

Les durées de temps de travail maximum observées par zone géographique sont les suivantes.

• Durée du travail par zone géographique

Zone géographique	Nombre de jours travaillés	Nombre d'heures travaillées
France	212	7
Europe sans la France	234	8
Continent américain	247	8
Asie	250	8
Autres	255	8

Ces durées correspondent aux pratiques locales et s'inscrivent systématiquement dans le cadre légal local en vigueur. Il est à noter que le nombre théorique de jours travaillés sur l'ensemble des zones, hors France, ainsi que le nombre heures travaillées par jour, est soit en baisse (Asie, Europe sans la France), soit se maintient (Amériques, autres zones géographiques).

(1) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt X 10 / nombre d'heures travaillées ; taux de gravité = nombre de jours d'arrêt X 1000 / nombre d'heures travaillées.
 (2) Chiffre 2010 recalculé : en effet, les données relatives à l'absentéisme, inscrites au sein du Document de Référence 2010, étaient faussées par une erreur informatique dans le calcul du nombre de jours moyens d'absence. Ainsi, alors qu'il était présenté une nette baisse du nombre moyen de journées d'absence pour cause d'arrêt maladie ou d'accident du travail [avec des chiffres respectivement de 2,28 et de 0,01], il s'avère en fait que la tendance 2010 était équivalente à celle de l'année 2009 [avec un nombre moyen de journées d'absence de 5,53 au titre des arrêts maladie et de 0,46 au titre des accidents du travail].

B.3 PROMOUVOIR LE DIALOGUE SOCIAL

Composante essentielle de la politique de Ressources Humaines du groupe Lagardère, le **dialogue social**, qui s'inscrit sur un principe clair de recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux, se situe **à tous les niveaux de l'organisation** (entités, branches et Groupe).

Comité de Groupe/Comité d'Entreprise Européen

Au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe souhaite privilégier la concertation et le dialogue avec ses partenaires sociaux et entre ses différentes filiales, en France et à l'international.

Dans cet objectif deux Comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002. Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère.

Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires, salariés du Groupe en Europe (la France détient actuellement 15 sièges et six pays européens – Espagne, Belgique, Hongrie, Royaume-Uni, Italie et Allemagne – se partagent pour le moment les 15 restants). Il sera renouvelé au cours de l'année 2012, ce qui devrait changer sa composition au regard de la cession des activités de la Presse Magazine Internationale.

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle pour chacune des deux instances. À ces réunions plénières peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux.

En 2011 l'actualité dominante du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen a été marquée par le traitement du dossier de la cession de l'activité de la Presse Magazine Internationale de la branche Lagardère Active. En novembre 2010 déjà, une réunion restreinte du Bureau du Comité de Groupe, ainsi que de la Secrétaire du CEE, avait eu lieu aux fins de les informer de l'existence du projet de cession et de ses raisons. En février et mars 2011 des sessions extraordinaires des deux instances ont été organisées afin de discuter du projet de reprise par le groupe de presse américain Hearst.

Les représentants du Comité d'Entreprise Européen ont eu la primeur de ces réunions, avec la présence d'un dirigeant de Hearst qui a évoqué le projet et son intérêt pour le Groupe, l'explication par la direction du groupe Lagardère des raisons de cette cession et de son intérêt dans le cadre de sa stratégie. Des experts, au nombre de trois, ont été nommés par le CEE et ont produit des rapports qui ont été exposés aux deux instances (Comité d'Entreprise Européen et Comité de Groupe). Par ailleurs des informations ou consultations ont été effectuées dans l'ensemble des pays concernés par cette cession.

Représentation du personnel en local

En 2011 près de **82 %** des effectifs du groupe Lagardère bénéficient d'une représentation du personnel. Ce chiffre est en forte hausse par rapport à 2010 (72 %). Cette situation s'explique par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale, dont les zones d'implantation se situaient dans des pays à faible représentation du personnel, notamment en Asie. En France, ce taux atteint plus de **97 %**, les salariés non couverts restant ceux qui évoluent dans de très petites structures, et pour lesquelles la réglementation n'impose pas de représentation.

Accords collectifs

Véritable indice de la vie du dialogue social, les accords collectifs en vigueur dans le Groupe au 31 décembre 2011 sont au nombre de **564** (soit une hausse de **4,4 %** par rapport à 2010). Ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, l'hygiène et la sécurité, etc.

Au cours de l'année 2011, **100** nouveaux accords collectifs ont été signés soit un chiffre en baisse au regard de l'exercice 2010 (**16 %**).

Certes en France, les obligations de négociation imposées par les pouvoirs publics sont chaque année de plus en plus fortes (et notamment en 2011 sur la pénibilité du travail et l'égalité professionnelle), et on constate qu'à nouveau **76** nouveaux accords ont été signés cette année (contre 77 en 2010). En revanche, le rythme soutenu constaté en Asie et en Europe l'année dernière ne se vérifie pas en 2011.

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type et par zone géographique sont les suivants :

• Part de l'effectif couvert par un accord par domaine et par zone géographique

Zones	Durée du travail	Hygiène, sécurité et conditions de travail	Rémunération	Couverture sociale	Formation	Autre accord
France	97 %	60 %	90 %	72 %	38 %	91 %
Europe sans la France	59 %	54 %	61 %	53 %	27 %	3 %
Continent américain	59 %	59 %	59 %	59 %	11 %	0 %
Asie	11 %	0 %	5 %	13 %	0 %	0 %
Autre	86 %	86 %	86 %	86 %	77 %	77 %
Total	72 %	60 %	71 %	62 %	29 %	39 %

Dialogue social au niveau professionnel

Le Groupe est également présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias : syndicats professionnels de la presse ou de l'édition. À ce titre, il participe à des négociations avec les partenaires sociaux français [notamment concernant les pigistes, les intermittents et les travailleurs à domicile].

Pour l'édition, la branche Lagardère Publishing participe activement aux négociations paritaires menées par le Syndicat national de l'édition avec les organisations syndicales.

C) ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Conformément au principe d'autonomie de chacune des branches d'activités du Groupe, les actions en matière de développement des compétences et de mobilité interne sont propres à chaque entité. Elles traduisent cependant la volonté du groupe Lagardère d'investir dans le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles de ses collaborateurs, ainsi que de favoriser leur épanouissement professionnel par le développement de la mobilité interne.

C.1 LA FORMATION

En 2011, le groupe Lagardère a dépensé plus de **8 400 000 euros** au titre de la formation, contre 9 200 000 euros en 2010. Cette diminution en données brutes est logique au regard de la diminution des effectifs liée à la cession de la Presse Magazine Internationale ; elle reste toutefois peu élevée [**8 %**] au regard de la diminution des effectifs [supérieure à 20 %]. Ce résultat est en partie dû aux efforts de Lagardère Services [+ 10 % par rapport à 2010].

De fait, le budget de formation moyen par salarié s'élève en 2011 à plus de **410 euros**, contre 339 euros en 2010. En France, ce chiffre atteint plus de **680 euros**, contre 600 euros en 2010, soit un niveau équivalent à celui de l'année 2009.

• Répartition des heures de formation par catégorie



L'année 2011 a été à nouveau marquée par la prépondérance des formations au métier, qui se situent à un niveau équivalent à celui de l'année 2010 [**45 %**]. Les formations à l'informatique et au numérique conservent également le même poids, tandis que la part relative des formations au management diminue, au profit des formations relatives à la communication et aux aptitudes relationnelles.

Par ailleurs, le Groupe s'emploie à développer auprès de ses Managers une culture d'entreprise et à transmettre ses valeurs de créativité, d'indépendance, d'audace et d'esprit d'entreprise. Celles-ci sont notamment véhiculées à travers son université interne Media Campus, un cursus de formation qui leur est dédié.

Deux programmes, “leadership” et “intégration”, sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des Managers du Groupe.

C.2 ENCOURAGER LES STAGES ET L'APPRENTISSAGE

Chaque entité développe une politique importante d'échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages ou la conclusion de contrats en alternance.

Ces types de contrat sont particulièrement intéressants, aussi bien pour le Groupe que pour les jeunes, puisqu'ils leur permettent de découvrir le monde de l'entreprise, sur des périodes assez longues (un à deux ans), tout en poursuivant leur formation de base.

En 2011, **1 455** stagiaires ont été accueillis dans les entreprises du groupe Lagardère, soit un chiffre en forte baisse, qui s'explique toutefois par la cession de l'activité de Presse Magazine Internationale. Le nombre de stagiaires est d'ailleurs stable au sein des autres branches, par rapport à 2010.

En revanche, le nombre de contrats d'alternance augmente encore en 2011 (**492** contre 457 en 2010), ce qui permet de constater un maintien du nombre de contrats en alternance au sein de la branche Lagardère Active et une forte augmentation au sein des branches Lagardère Services et Lagardère Unlimited (respectivement **50 %** et **75 %**). Cette tendance se situe avant tout sur la France, compte tenu de l'évolution du cadre légal, mais également de l'intérêt croissant des entités du Groupe pour cette formule.

C.3 DÉVELOPPER LA MOBILITÉ INTERNE

Essentiellement gérés par chacune des branches d'activités, le suivi, la promotion et le développement des carrières internes mobilisent le management et les équipes des Ressources Humaines de chaque entité. Ainsi, par exemple, des entretiens annuels d'évaluation et de développement sont peu à peu mis en place systématiquement dans l'ensemble du Groupe.

Afin d'aider les collaborateurs à définir leur projet professionnel, des outils d'aide à la réflexion sur la mobilité sont mis à leur disposition sur l'intranet du Groupe. Sur ce même espace, les collaborateurs ont par ailleurs l'occasion d'accéder aux postes ouverts ainsi que de créer des systèmes d'alertes personnalisés les tenant informés des postes à pourvoir en interne et qui pourraient correspondre à leurs attentes.

En 2011, on constate que la mobilité interne a représenté plus de **17 %** des embauches du Groupe (promotion interne plus mutation) contre 12 % en 2010.

Bien que les spécificités des différentes entités (activité, dispersion géographique...) puissent constituer un frein à la mobilité entre branches, cette belle amélioration entre 2011 et 2010 démontre que cette thématique tient une place importante dans la politique Ressources Humaines du Groupe. De fait, cette progression ne constitue pas une fin en soi, et les efforts fournis pour organiser, faciliter et développer les mobilités continueront à revêtir une importance considérable dans les années à venir.

5.3.2.2 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

Deux des quatre priorités [Favoriser l'accès à l'information et à la connaissance et Être un groupe de médias créateur de lien social] définies par Lagardère s'inscrivent dans des préoccupations sociétales et six engagements en découlent :

- défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité de nos contenus ;
- faciliter l'accès de nos contenus aux personnes fragilisées ;
- être à l'écoute de nos différents publics ;
- encourager le débat sur le Développement Durable ;
- s'engager pour la promotion de la culture et du sport ;
- se montrer solidaire et permettre l'éclosion des jeunes talents.

Ces engagements sont détaillés dans le Rapport de Développement Durable (partie 2, “Priorités et engagements”).

Les informations figurant ci-dessous et concernant les relations avec les sous-traitants et fournisseurs sont traitées dans la première partie du Rapport de Développement Durable, sous la rubrique 1.4 “Le dialogue avec les parties prenantes”.

Dans les différents pays où elles sont implantées, chacune des branches du Groupe tient compte de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Ainsi, la proportion des Cadres Dirigeants embauchés localement s'élève à 95 % pour l'ensemble du Groupe.

A) LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS ET FOURNISSEURS

Le Groupe, qui entretient des relations étroites avec ses nombreux sous-traitants, répond à ces questions de deux façons :

- d'une part, en intégrant depuis longtemps des critères éthiques, sociaux et environnementaux dans ses relations avec ses partenaires, notamment par l'élaboration d'un certain nombre de chartes ou codes spécifiques à ses entités ;
- d'autre part, en menant des programmes de sensibilisation de ses partenaires ainsi que d'audit et de suivi de leurs performances.

A.1 L'INTÉGRATION DE CRITÈRES ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DU GROUPE AUPRÈS DE NOS PARTENAIRES

Les critères prévus par la Charte de Développement Durable, qui s'appliquent à l'ensemble des filiales étrangères, portent notamment sur :

- le respect des principes défendus par l'Organisation internationale du travail (en particulier l'interdiction du travail des enfants et l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire) ;
- l'interdiction du recours au travail clandestin ;
- la lutte contre la corruption ;
- le respect de la réglementation sociale applicable ;
- l'existence d'une démarche de prévention des risques axée sur la sécurité au travail ;
- la mise en œuvre d'une politique sociale axée sur une démarche de qualité ;
- le respect des principes fondamentaux de protection de l'environnement ;
- le respect de la réglementation environnementale en vigueur ;
- la maîtrise des impacts environnementaux de son activité par la mise en œuvre d'une politique environnementale axée sur un principe d'amélioration continue ;
- la promotion des principes ci-dessus auprès des partenaires ;
- l'acceptation de la possibilité pour Lagardère de procéder à des audits afin de vérifier, par ses propres moyens ou en recourant aux services de tiers, l'application des principes de cette charte.

Par ailleurs, le septième principe de la politique achats affinée par le Groupe en 2008 s'appuie sur "le respect des réglementations et lois applicables ainsi que des règles de déontologie vis-à-vis des fournisseurs". Le huitième principe de la politique achats stipule quant à lui "l'intégration homogène de principes liés au Développement Durable".

Lagardère Active a mis progressivement en place plusieurs dispositions pour intégrer les objectifs de Développement Durable dans ses relations avec ses fournisseurs. Lors des appels d'offres menés par la Direction des Achats, les cahiers des charges comportent des exigences en matière sociale et environnementale. Une charte représentant les engagements de Développement Durable de Lagardère Active est également remise aux entreprises qui répondent aux appels d'offres. Le fournisseur retenu à l'issue du processus doit nécessairement adhérer à la charte qui est systématiquement incluse dans les nouveaux contrats. Dans certains cas, comme pour la filière de fabrication des magazines (papetiers, imprimeurs, brocheurs, routeurs), les contrats eux-mêmes comportent des clauses de Développement Durable spécifiques au marché concerné.

Chez **Lagardère Publishing**, la charte (ou Code d'Éthique) élaborée en 2007 couvre les trois thèmes du Développement Durable. Sur le plan social, cette charte prévoit le respect des droits de l'enfant et des droits de l'homme. Sur le plan environnemental, la charte impose aux fournisseurs de respecter les dispositions des lois et réglementations environnementales en vigueur, en adoptant une politique responsable de gestion des déchets et en favorisant l'utilisation de papier recyclable. Enfin, la charte impose à chaque fournisseur de valoriser la qualité de ses réalisations, l'intégrité de ses affaires et son indépendance vis-à-vis des salariés et représentants de Lagardère Publishing.

Par ailleurs, les éditeurs de Hachette Collections ont mis en place un Code d'Éthique spécifique qui vise à rappeler les principes fondamentaux de respect des droits de l'homme et des droits de l'enfant à l'ensemble de leurs fournisseurs et sous-traitants.

Ce code Hachette Collections prévoit que l'éditeur concerné puisse faire contrôler le parfait respect de ces principes par les fournisseurs et sous-traitants et, en conséquence, puisse diligenter pendant la durée des contrats de fabrication tout audit de conformité dans les locaux et dans tout site de production des fournisseurs et sous-traitants. En cas de non-respect des dispositions du code, des sanctions pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat accompagnée d'une pénalité financière sont susceptibles d'être prises à l'encontre du contrevenant.

Chez Lagardère Services, certains fournisseurs spécifiques fabriquant en Asie signent également une charte d'engagement à respecter ces mêmes exigences sociales et des audits sont effectués sur place régulièrement pour vérifier le respect de ces exigences.

Le Développement Durable est l'un des huit engagements de la politique Achats de Relay France. Elle prend en compte les produits consommés par les points de vente Relay et les produits vendus aux consommateurs. Le choix des partenaires pour les travaux d'imprimerie est donc basé sur le critère du label Imprim'Vert® et la vente de produits biologiques ou issus du commerce équitable se généralise dans les magasins Relay. En effet, le Groupe intègre désormais le Développement Durable dans le choix de ses fournisseurs. Ainsi, le dernier appel d'offres sur le café a été remporté par un fournisseur proposant un café issu du commerce équitable.

Ces informations sont reprises dans le Rapport de Développement Durable dans la partie consacrée aux parties prenantes.

A.2 LES PROGRAMMES DE SENSIBILISATION DE NOS PARTENAIRES ET LE SUIVI DE LEURS PERFORMANCES

Lagardère Active sensibilise ses fournisseurs à la nécessité de s'impliquer durablement en faveur de l'environnement. Lagardère Active a signé un contrat avec Ecovadis, première plate-forme collaborative permettant aux entreprises d'évaluer les performances environnementales, sociales et éthiques de leurs fournisseurs dans le monde entier. Cette solution associe technologie et expertise sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et s'attache à fournir des évaluations couvrant

plus de 150 catégories d'achat et 23 indicateurs RSE. Ecovadis évalue systématiquement les fournisseurs répondant aux appels d'offres de Lagardère Active. En 2011, ces appels d'offres ont concerné les marchés multitechniques, multiservices et papier. Ecovadis a également évalué cette année les 13 fournisseurs d'objets promotionnels les plus importants (en France et à l'international).

Lagardère Publishing mène une politique de sensibilisation environnementale et sociale auprès de ses papetiers et imprimeurs, français comme étrangers au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification.

En matière de sensibilisation sociale, les efforts de Lagardère Publishing ont porté en priorité sur les sous-traitants implantés dans les pays où les législations sociales sont moins strictes qu'en Europe.

Hors Europe, 81 % des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie sont déjà certifiés OHSAS 18001 (standard mondialement reconnu en terme d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail) ou ont signé un contrat cadre incluant un volet social. Ces actions de sensibilisation se poursuivent non seulement auprès des sous-traitants localisés en dehors de l'Europe, mais aussi auprès des imprimeurs européens de Lagardère Publishing qui représentent plus de 80 % des travaux d'impression actuellement réalisés. Grâce à ces actions de sensibilisation, un nombre croissant de nos imprimeurs français et européens ont signé un contrat cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale.

Conformément à son Code d'Éthique (voir plus haut), Hachette Collections a réalisé en 2011, 11 audits de conformité. Neuf de ces audits ont permis de valider la conformité des usines. Deux des audits ont révélé des dysfonctionnements. Les deux usines concernées ont depuis corrigé leur non-conformité et ont été déclarées conformes à la suite d'un deuxième audit. 100 % des usines auditées sont donc désormais conformes.

B) LES RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

Au-delà de la Fondation Jean-Luc Lagardère et de la Fondation Elle, l'ensemble des filiales et des marques du Groupe se sont à nouveau engagées en 2011 dans des actions de solidarité ou de partenariat qui sont décrites dans le Rapport de Développement Durable.

En 2011, le montant des dons du groupe Lagardère et ses différentes filiales s'élève à un peu plus de 4 millions d'euros.

Par ailleurs, les espaces gracieux accordés par les différents médias de Lagardère Active au soutien de grandes causes de solidarité ont représenté en 2011 l'équivalent de 4,6 millions d'euros, en augmentation d'environ 20 % par rapport à 2010. La catastrophe de Fukushima et la famine dans la Corne d'Afrique expliquent en grande partie cette évolution.

La **Fondation Jean-Luc Lagardère**, qui a fêté en 2009 son vingtième anniversaire, est au cœur des relations du Groupe avec la société civile. Elle a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité et du sport et pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et tisser des liens solidaires.

Chaque année, la Fondation attribue des bourses à de jeunes créateurs du monde de la culture et des médias. Depuis sa création, 206 lauréats (dont quatorze nouveaux en 2011) ont reçu la somme totale de 4 630 000 €, dont 260 000 € cette année.

Au-delà des bourses, différentes actions de la Fondation en 2011 sont exposées dans le Rapport de Développement Durable. Ainsi la Fondation a-t-elle poursuivi son partenariat avec le Studio 13/16 du Centre Pompidou et celui conclu avec l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) pour la formation de sportifs de haut niveau. Dans ce cadre, quatorze sportifs ont reçu en juin 2011 un certificat récompensant leur réussite à ce programme, dont l'objectif est de leur permettre non seulement d'acquérir un socle de culture fondamentale, mais également de leur donner accès à une formation favorisant leur reconversion professionnelle.

Au sein de Lagardère Active, la **Fondation Elle**, créée en décembre 2004 est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : *"Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société"*. Depuis sa création, la Fondation a soutenu 45 projets en faveur de l'éducation des femmes, en France et dans le monde. En 2011, six nouveaux projets ont été lancés, deux en France, les autres à l'étranger (Inde, Maroc, Sénégal, République démocratique du Congo).

Par ailleurs, Lagardère Active a mis en place un dispositif permettant aux collaborateurs qui le désirent de s'engager bénévolement dans les actions de solidarité mises en œuvre par la Fondation Elle et le département Solidarité. Ainsi en 2011, 70 collaborateurs se sont engagés ponctuellement ou dans la durée, dans des projets de Solidarité, notamment auprès d'étudiants journalistes ou issus de milieux défavorisés.

Chez Lagardère Publishing, Hachette et Hatier participent à l'association Savoir Livre qui travaille en concertation avec l'Éducation nationale et la direction du livre et de la lecture du ministère de la Culture. Hachette livre a par ailleurs été en 2011 le sponsor exceptionnel du PEN New York. Hachette Livre est membre fondateur du cercle des éditeurs du PEN Club au niveau mondial, qui défend la liberté d'expression, en particulier celle des écrivains persécutés.

En ce qui concerne les **associations d'insertion**, le groupe Lagardère a poursuivi en 2011 son partenariat avec l'association Nos Quartiers ont des talents, qui aide à mettre le pied à l'étrier à des jeunes issus de quartiers difficiles (voir § 5.3.2.1 A.3).

En ce qui concerne les **établissements d'enseignement** et au-delà de la relation particulièrement suivie avec l'Institut de Sciences Politiques de Paris, le groupe Lagardère est partenaire de plusieurs universités dans le cadre d'embauches de jeunes en contrat d'alternance.

Le Rapport de Développement Durable décrit les différentes actions de partenariat menées dans les différentes branches.

Les médias de Lagardère Active sont également impliqués dans la promotion des jeunes talents. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* organise avec l'école de journalisme de Sciences Po le concours du meilleur portrait, primé par un stage de quatre mois au sein de la rédaction du journal et par une publication sur le site Internet du journal. Le Grand Prix Paris Match du photo-reportage récompense quatre étudiants, le premier d'entre eux voyant son photo-reportage publié dans le magazine. Enfin, Europe 1 a lancé en septembre 2011 un nouveau concours Talents Europe 1 2012, destiné à découvrir de nouveaux talents musicaux.

En ce qui concerne les **associations de défense de l'environnement**, la filiale Lagardère Services a renouvelé en 2011 son partenariat avec le WWF, dans le cadre du kiosque numérique HDS digital. Chez Lagardère Active, la chaîne de télévision Gulli (dans le cadre du développement de son label Gulli Ma planète) a reconduit en 2011 son partenariat avec l'association Planète Urgence.

5.3.2.3 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Lagardère est un groupe de médias, avec des activités très diversifiées de nature largement tertiaire, ce qui tend à modérer ses risques industriels et environnementaux directs (un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3.5.1 du présent Document de référence). À ce titre, certaines informations environnementales figurant dans le Code de commerce et visant plus précisément le domaine de l'industrie (par exemple celles concernant certains rejets dans l'air et le sol, ou celles concernant les nuisances sonores ou olfactives) ne sont pas considérées comme pertinentes pour Lagardère.

Mais il est bien conscient que ce statut de groupe de médias ne l'exempt nullement de solides exigences environnementales liées notamment à son secteur d'activités, exigences qu'il s'efforce d'avoir également vis-à-vis de ses filiales à l'étranger.

"Développer nos activités dans le respect de l'environnement" constitue ainsi la seconde priorité du groupe Lagardère, qui s'efforce de limiter ses émissions de gaz à effet de serre, de préserver la biodiversité et d'anticiper la raréfaction des ressources naturelles.

Trois engagements illustrent cette priorité :

- assurer une gestion responsable et efficace du papier ;
- rationaliser le transport ;
- introduire des préoccupations environnementales dans l'organisation de nos activités.

A) LA GESTION RESPONSABLE DU PAPIER

Cette dernière s'exerce tout au long du cycle de vie du papier.

Elle commence lors des approvisionnements.

En 2011, le groupe Lagardère a acheté pour ses branches Lagardère Publishing et Lagardère Active environ 263 milliers de tonnes de papier. Cette forte diminution par rapport à 2010 s'explique par la cession en 2011 de la Presse Magazine Internationale.

Le Rapport de Développement Durable explique l'ambition et les actions du groupe Lagardère en la matière, qui cherche à accroître d'année en année à la fois la part ⁽¹⁾ de son papier acheté issu de forêts gérées durablement ⁽²⁾ et l'utilisation de papier recyclé, lorsque c'est possible ⁽³⁾.

Ainsi le pourcentage de pâte à papier issue de forêts certifiées cumulé avec celui de la pâte recyclée a atteint 72,5 % du total des papiers achetés en 2011 par Lagardère Publishing (voir plus loin les certifications).

L'expérimentation qui avait été lancée en 2009 pour imprimer des ouvrages grand public sur du papier recyclé s'est ainsi poursuivie en 2011 dans les deux collections *Guides Evasion* et *100 % Durable*.

L'obtention par HFA, société éditrice des magazines de Lagardère Active, de son propre numéro de certification PEFC est l'aboutissement d'une démarche mise en œuvre en 2010 : à fin 2011, 100 % des papiers achetés par Lagardère Active et 99,5 % des stocks sont certifiés issus de forêts gérées durablement. La procédure de déploiement est développée dans le Rapport de Développement Durable.

En 2011, Lagardère Publicité, filiale de Lagardère Active, a réalisé une étude sur l'origine du papier utilisé pour les encarts publicitaires fournis par les annonceurs. En effet, les encarts produits par Lagardère Publicité sont imprimés sur du papier recyclé ou certifié PEFC. Ce n'est pas toujours le cas des encarts fournis par les annonceurs. L'étude a permis de faire l'état des lieux des papiers utilisés par les annonceurs. C'est aussi le moyen de sensibiliser ces derniers à l'importance de l'origine du papier et de leur proposer l'expertise et le savoir-faire des équipes de fabrication de Lagardère Publicité pour orienter progressivement leurs achats de papier vers des sources certifiées issues de forêts gérées durablement.

(1) L'état des lieux des certifications est détaillé un peu plus bas dans ce document.

(2) Le rapport explique notamment à ce stade dans quelle mesure l'entretien des forêts gérées durablement participe à la limitation des atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels et aux espèces animales et végétales protégées.

(3) Depuis 2009, *Le Journal du Dimanche* est imprimé entièrement sur du papier recyclé et chez Lagardère Publishing, le taux de pâte recyclée atteint désormais 4 %.

Elle se poursuit lors de la fabrication du papier lui-même, des magazines et des livres, avec les mesures prises notamment pour optimiser la production.

Le rapport de Développement Durable développe le type d'actions menées.

Elle s'achève lors de la fin de vie du papier, avec les actions prises à la fois pour réduire le taux des invendus et pour recycler les livres et magazines restant.

En 2011, le taux d'invendus moyen des magazines a été de 42,1 % au niveau national. Pendant cette même période, le taux d'invendus de Lagardère Active a été de 33,1 %, soit 9 points en dessous du niveau national. Quant au traitement de ces derniers, en moyenne 90 % des invendus issus du système de distribution français de la presse pour la vente au numéro sont recyclés, les 10 % restants sont également valorisés en étant retournés aux éditeurs à leur demande. Chez Lagardère Active, le taux de recyclage est supérieur : environ 97 % des magazines sont recyclés et seulement 3 % retournés aux éditeurs. À l'international, les proportions sont similaires et 100 % des invendus qui ne sont pas retournés aux éditeurs par les sociétés de distribution de Lagardère Services sont recyclés.

B) LA RATIONALISATION DU TRANSPORT

Fort émetteur de gaz à effet de serre, le transport est un enjeu environnemental capital pour le groupe Lagardère. Il intervient à la fois dans les processus de fabrication des journaux, magazines et livres, et dans les phases de distribution de ces derniers.

Lagardère Active recherche en permanence l'optimisation des transports lors du cycle de fabrication, en rapprochant les sites des papetiers, imprimeurs, brocheurs et routeurs et en privilégiant les moyens de transport moins émissifs en CO₂ (train ou bateau, lorsque c'est possible). Ainsi, depuis janvier 2011, l'ensemble de la production de *Psychologies Magazine* a été rapatrié d'Allemagne en France. Le nouveau format de *JDD*, lancé en mars 2011, est accessible à un plus grand nombre d'imprimeurs, ce qui a permis d'optimiser la logistique avec des imprimeries plus proches des zones de distribution. Présent depuis septembre 2011 sur l'île de La Réunion, *Le JDD* est imprimé sur place en utilisant une technique numérique, ce qui évite de devoir transporter à La Réunion des journaux imprimés sur le continent. Au niveau de la distribution, la substitution des abonnés portés aux abonnés postés pour certains des magazines du Groupe a permis de centraliser leur distribution avec celle des magazines locaux et de s'appuyer sur le réseau de portage des quotidiens régionaux.

Lagardère Publishing de son côté confie la distribution de ses livres à des transporteurs qui gèrent l'optimisation des tournées – et, par là-même, les kilomètres parcourus – en fonction des contraintes posées par les clients.

Au sein de Lagardère Services, LS Distribution a en charge l'intégralité des activités de distribution de presse. Les filiales européennes de distribution (AMP, SGEL, Lapker et Naville) ont une activité de grossiste et parcourent près de 50 millions de kilomètres par an pour acheminer la presse des imprimeries vers les réseaux hautement capillaires de points de vente. L'essentiel de ce kilométrage est effectué en camion. Pour LS distribution, le transport est un enjeu majeur. Il existe plusieurs leviers d'action pour rationaliser le transport : optimiser les tournées, baisser la consommation kilométrique grâce à l'écoconduite et aux véhicules verts. LS distribution optimise en effet régulièrement ses tournées afin de réduire le nombre de kilomètres parcourus. En Suisse, Naville presse a organisé des leçons d'écoconduite pour ses chauffeurs, économisant ainsi 13 000 litres d'essence par an. Certaines filiales expérimentent actuellement les nouveaux véhicules à motorisation électrique et hybride, en vue d'une adoption définitive. Ainsi des voitures à gaz sont testées à Naville, tandis qu'AMP en Belgique a mis en place des camionnettes et voitures de fonction utilisant de l'énergie verte. SGEL, de son côté, a acheté 18 camionnettes certifiées Euro 4 pour assurer la distribution de presse à Madrid.

C) L'INTRODUCTION DE PRÉOCCUPATIONS ENVIRONNEMENTALES DANS L'ORGANISATION DE NOS ACTIVITÉS

C.1 L'ACTUALISATION DES BILANS CARBONE®

Premières branches du Groupe à réaliser un Bilan Carbone®, Lagardère Publishing et Lagardère Active ont été rejointes en 2011 par Lagardère Services qui a effectué le Bilan Carbone® de Relay France, anticipant ainsi les obligations découlant de l'article 75 de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010.

Chez Lagardère Publishing, conformément au plan d'action décidé à la suite du Bilan Carbone® de Hachette Livre France, deux nouvelles mesures devaient être déployées en 2012, impliquant directement les collaborateurs :

L'indication par la direction technique sur chaque devis, en plus du coût en euros, d'un poids en CO₂ permettant aux éditeurs d'arbitrer en fonction de ce nouveau critère.

L'étiquetage des ouvrages du Groupe avec un pictogramme indiquant l'origine – certifiée ou recyclée – des fibres, et le poids carbone individuel de chaque ouvrage, lié à sa fabrication et son transport en amont.

Lagardère Active a réalisé en 2011 son second Bilan Carbone® avec le cabinet Carbone 4 (le premier datait de 2008). L'étude a porté sur l'ensemble de son périmètre (France et international) et pour chacun de ses médias Presse, Radio, Télévision, Numérique, selon un découpage par responsabilité managériale, de façon à faciliter l'appropriation des résultats. Par rapport au premier bilan carbone, certains sujets ont été approfondis, comme les radios étrangères, la production audiovisuelle, les activités de diversification, l'impact des choix de papier ou la ventilation des émissions par magazine.

Pour la Presse magazine, les émissions viennent essentiellement des processus de fabrication et de distribution, en amont de l'activité de l'éditeur. Les émissions CO₂ d'un exemplaire moyen de magazine s'élèvent à 490 gr eq. CO₂ (vs. 550 il y a trois ans), en baisse de 10 %, ce qui constitue un résultat encourageant.

Hors supports de réception (postes radio et télévision, ordinateurs, tablettes, sur lesquels Lagardère Active n'a pas de moyen d'agir directement), les autres métiers (Radio, Télévision, Numérique) représentent la moitié des émissions CO₂ de la Presse magazine. Il faut néanmoins prendre en compte les supports électroniques, qui représentent des émissions CO₂ très importantes et en croissance forte ces dernières années, compte tenu de la multiplication des équipements électroniques, de leur taux de renouvellement et du poids des informations véhiculées et stockées dans les serveurs.

Au-delà des valeurs obtenues, l'intérêt de ce nouveau Bilan Carbone® a résidé dans la richesse des informations collectées, qui ont renforcé le référentiel de départ. En 2011, de nouveaux axes de progrès ont été définis dans le secteur de la diffusion, au-delà de la poursuite des actions déjà entreprises dans le secteur de la Presse.

Enfin, chez **Lagardère Services**, le groupe Relay France a confié en 2011, à Bureau Veritas, le diagnostic de son Bilan Carbone®. Le Bilan Carbone® a été effectué sur trois magasins pilotes représentatifs du Groupe.

Cette étude montre que les produits mis en vente dans les magasins représentent l'essentiel de leurs émissions de gaz à effet de serre. La fin de vie des produits vendus est, quant à elle, la deuxième source significative d'émissions.

En s'appuyant sur les résultats du Bilan, le groupe Relay France continue et intensifie ses efforts pour réduire sa consommation d'énergie. Par ailleurs, Relay France a mis en place une politique achat orientée Développement Durable, poursuivi son action de distribution de sacs plastiques exclusivement à la demande du consommateur et sa gestion optimisée du transport.

Un exercice similaire a été mené par la filiale HDS Retail Deutschland en Allemagne.

C.2 LE SUIVI DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

En 2006, le Groupe a intégré à son système de consolidation des données financières certaines informations environnementales concernant les **consommations en eau et énergie**.

Au sein du Groupe, la gestion et la réduction des consommations d'eau n'ont vraiment de sens que pour une seule des sociétés, le Lagardère Paris Racing, qui gère le site de la Croix Catelan, installé au cœur du bois de Boulogne. Dans le cadre de son Système de Management Environnemental et du suivi de la certification ISO14001 du site de la Croix Catelan, le Lagardère Paris Racing a mis en place une démarche de performance environnementale globale couvrant de nombreux domaines. La question de l'eau y prend une place importante pour deux raisons : les bassins de piscine (au nombre de deux) et l'arrosage des espaces verts.

Pour les autres entités du Groupe, la gestion de l'eau n'a pas de caractère stratégique puisque l'eau en question renvoie uniquement aux consommations d'eau sanitaire.

Les données ci-après concernant l'exercice 2011 couvrent 100 % des filiales consolidées de Lagardère, soit 414 sociétés réparties ainsi :

Lagardère Publishing > 93

Lagardère Active > 133

Lagardère Services > 84

Lagardère Unlimited > 77

Autres Activités > 27

Les consommations incluses dans les charges de certains sites (représentant un nombre peu significatif au regard du nombre de sociétés consolidées) et non détaillées ont été estimées en fonction des types de locaux et du nombre d'occupants concernés ; afin que les informations consolidées puissent être cohérentes, les refacturations réalisées entre les différentes sociétés consolidées ne sont pas prises en compte, à l'exception des unités destinataires des factures des prestataires saisissant les données.

Le Groupe a choisi cette année encore de présenter le montant de ses émissions de CO₂ relatives à ses consommations énergétiques tertiaires (consommations des bureaux et des locaux dans lesquels les collaborateurs du Groupe travaillent), non pas uniquement de manière globale et consolidée au niveau Groupe (tableau 1 : 100 % des filiales couvertes), mais également en adoptant un découpage par pays (tableau 2), et ce pour plusieurs raisons :

- se montrer plus rigoureux et transparent dans les calculs sur l'équivalence CO₂ de l'électricité, les facteurs d'émission CO₂ n'étant pas les mêmes d'un pays à l'autre (car la manière de produire l'électricité diffère selon le pays considéré) ;
- donner une meilleure représentation des consommations (et des émissions de CO₂ associées) du groupe Lagardère en fonction de son implantation géographique.

Le tableau des consommations et des émissions de CO₂ du Groupe par pays (tableau 2) couvre ainsi 94 % des effectifs et 88,4 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe Lagardère.

Enfin, il a également été décidé de faire un tableau spécifique des consommations de chaque branche pour la France (tableau 3) qui représente environ 43 % des effectifs du Groupe et un peu plus d'1/3 du chiffre d'affaires consolidé.

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence carbone, les facteurs d'émission proposés par la base Carbone de l'Ademe dans sa mise à jour de 2010 (version 6) ont été adoptés. Concernant les consommations de gaz et de fioul, les équivalences Carbone intègrent les émissions amont de ces deux types d'énergie.

• **Tableau 1 : consommations énergétiques et équivalences CO₂ du Groupe en 2011**

Branche	Année	Eau (m ³)	Électricité (kWh)	Tonne équivalent CO ₂	Valorisation énergétique et/ou cogénération (kWh)	Tonne équivalent CO ₂	Gaz (kWh)	Tonne équivalent CO ₂	Fioul (litre)	Tonne équivalent CO ₂	Total TeqCO ₂
Lagardère Publishing	2011	77 012	39 390 036	13 438	3 575 130	697	25 619 930	5 946	938 381	2 761	22 842
	2010	82 796	40 524 000	13 555	1 935 277	377	27 438 100	6 368	971 437	2 858	23 158
Lagardère Active	2011	42 348	31 038 524	8 785	1 629 000	318	3 240 554	752	290 476	855	10 710
	2010	69 115	46 485 167	15 419	2 218 000	433	4 514 183	1 048	356 017	1 048	17 948
Lagardère Services	2011	462 468	95 248 665	28 663	605 511	118	19 898 504	4 618	1 230 984	3 622	37 021
	2010	409 002	91 540 123	26 742	373 631	73	19 663 711	4 563	1 392 387	4 097	35 475
Lagardère Unlimited	2011	148 455	5 930 295	1 621	1 690 607	330	7 021 696	1 630	8 660	25	3 606
	2010	10 108	2 653 143	920	85 000	17	667 172	155	7 160	21	1 113
Hors Branches	2011	6 313	4 622 510	393	460 600	90	2 390 321	555	3 257	10	1 048
	2010	151 773	6 997 781	595	2 609 300	509	8 297 422	1 926	2 557	8	3 037
Total	2011	736 596	176 230 030	52 900	7 960 848	1 553	58 171 005	13 501	2 463 098	7 273	75 227
	2010	722 794	188 200 214	57 231	7 221 208	1 409	60 580 588	14 060	2 729 558	8 032	80 732

En 2011 les consommations énergétiques du Groupe sont donc les suivantes :

- Eau : 736 596 m³ ;
- Électricité : 176 GWh ;
- Gaz : 58,2 GWh ;
- Fioul : 2,5 millions de litres ;
- Valorisation énergétique et/ou de la cogénération : 7,96 GWh.

Au global, ces consommations sont égales à un peu plus de 75 000 tonnes équivalent CO₂. Soit une légère diminution par rapport à l'année passée. Diminution qui s'explique avant tout par une variation du périmètre de consolidation, notamment dans la branche Lagardère Active (cession de la PMI au début de l'année 2011). Les consommations d'électricité de cette branche sont en effet en diminution.

Il est à noter une très forte variation des consommations d'eau entre 2010 et 2011 pour la branche Lagardère Unlimited (10 108 m³ d'eau en 2010 contre 148 455 m³ en 2011) et pour le Hors Branches (151 773 m³ en 2010 contre 6 313 m³ en 2011). Cette variation s'explique simplement par le transfert d'une entité du Hors Branches vers Lagardère Unlimited. Il s'agit en l'occurrence du Lagardère Paris Racing Ressources qui gère notamment le site de la Croix Catelan.

• Tableau 2 : consommations énergétiques et équivalences CO₂ du Groupe par pays

Pays	Eau (m ³)	Électricité (kWh)	Tonne équivalent CO ₂	Valorisation énergétique et/ou cogénération (kWh)	Tonne équivalent CO ₂	Gaz (kWh)	Tonne équivalent CO ₂	Fioul (litre)	Tonne équivalent CO ₂	Total TeqCO ₂
France	219 734	60 761 283	5 165	7 075 324	1 380	21 351 633	4 955	297 478	876	12 376
Espagne	27 497	10 936 882	3 828	-	0	2 969 004	689	286 744	844	5 361
USA	111 172	13 999 585	7 826	-	0	11 865 362	2 754	6 019	18	10 598
Belgique	14 399	15 027 076	3 907	-	0	8 273 389	1 920	289 355	851	6 678
Suisse	36 334	3 672 532	95	390 700	76	59 830	14	151 600	446	632
Royaume-Uni	11 146	10 076 137	5 089	90 000	18	2 632 767	611	250 048	736	6 453
Hongrie	15 660	8 344 707	2 871	-	0	4 649 814	1 079	268 820	791	4 741
Pologne	824	3 637 127	2 397	-	0	-	0	220 638	649	3 046
Australie	10 417	6 803 145	6 266	-	0	-	0	-	0	6 266
Allemagne	54 721	11 675 332	4 717	90 013	18	665 000	154	75 700	223	5 111
Canada	196 888	11 808 316	2 173	-	0	908 088	211	65 626	193	2 577
Rep. tchèque	6 651	7 458 581	3 931	122 459	24	562 213	131	58 821	173	4 258
Total	705 443	164 200 703	48 263	7 768 496	1 515	53 937 100	12 518	1 970 849	5 800	68 095

Le tableau numéro 2 permet de remarquer à quel point l'électricité est une énergie plus ou moins carbonée selon le pays dans lequel elle est fabriquée. Ainsi, à titre de comparaison, les consommations électriques de la France et du Royaume-Uni ont une équivalence CO₂ pratiquement similaire (5 165 contre 5 089) et ce alors même que les consommations électriques de la France sont six fois plus élevées que celles du Royaume-Uni.

• Tableau 3 : consommations énergétiques et équivalences CO₂ du Groupe en France

Branche	Eau (m ³)	Électricité (kWh)	Tonne équivalent CO ₂	Valorisation énergétique et/ou cogénération (kWh)	Tonne équivalent CO ₂	Gaz (kWh)	Tonne équivalent CO ₂	Fioul (litre)	Tonne équivalent CO ₂	Total TeqCO ₂
Lagardère Publishing	36 907	13 274 080	1 128	3 475 130	678	9 747 314	2 262	291 921	859	4 927
Lagardère Active	35 337	14 118 668	1 200	1 629 000	318	2 639 111	612	800	2	2 133
Lagardère Services	1 155	25 904 123	2 202	-	0	210 021	49	-	0	2 251
Lagardère Unlimited	140 022	2 841 902	242	1 510 594	295	6 364 866	1 477	1 500	4	2 018
Hors Branches	6 313	4 622 510	393	460 600	90	2 390 321	555	3 257	10	1 048
Total	219 734	60 761 283	5 165	7 075 324	1 380	21 351 633	4 955	297 478	876	12 376

Dans une **démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO₂**, les locaux où est situé le siège parisien de Lagardère Publishing sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU), dont 63 % de l'énergie fournie est produite à partir de gaz naturel ou de cogénération de gaz (28 %) et de valorisation énergétique des déchets ménagers (35 %). L'immeuble Europa de Lagardère Active à Levallois est chauffé par le Levallois Energie Maintenance (LEM), comparable au système parisien.

Il en va de même pour le siège social du groupe Lagardère qui, depuis plusieurs années, a fait le choix de ce même mix énergétique pour le chauffage d'un de ses deux sites d'implantation (tous deux situés sur Paris), ce qui représente 17 % de ses consommations de chauffage.

Chez Lagardère Services, la consommation d'énergie des points de vente a été réduite en France par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures. En 2011, les initiatives se sont poursuivies afin de concevoir des magasins les plus éco-efficients possibles, et notamment de réduire la consommation énergétique.

Relay intègre également les données d'écoconstruction HQE dans l'élaboration des projets de bâtiments comme la mise en œuvre de récupérateurs de chaleur, réduisant 35 % de la consommation énergétique, par exemple à l'hôpital Purpan à Toulouse ou à l'hôpital Cochin à Paris.

Dans le cadre d'un vaste plan d'économies d'énergie, AMP a souscrit des abonnements, pour tous ses sites en Belgique, auprès de fournisseurs ayant des certificats verts. AMP a également installé un important dispositif de panneaux solaires sur son site à Mollem.

LMPI, lors de travaux réalisés dans un nouvel entrepôt de 35 000 m², a pris la décision de refaire intégralement l'installation électrique en investissant dans un système permettant de réduire de 20 % à 35 % la consommation électrique.

C.3 LA GESTION DES DÉCHETS

La disparité des situations et des contraintes locales amène les branches à conduire des actions d'amélioration localement tout en utilisant les échanges de bonnes pratiques conduites par le Groupe.

Au cours de l'année 2011, Lagardère Active a déployé, sur ses implantations de la région parisienne, un dispositif de tri sélectif des déchets, de manière à augmenter le volume des matières recyclables collectées (notamment le papier) et à réduire le volume des déchets ultimes. La mise en place d'un circuit court entre les installations de Levallois et un papetier a permis de recycler environ 270 tonnes de papier de qualité, recherché par l'industrie papetière.

Au sein de Lagardère Services, Relay France minimise sa production de déchets :

- un tri sélectif est mis en œuvre au siège ;
- l'entrepôt de Garonor utilise des cartons recyclés pour son activité et externalise le traitement et le recyclage des cartons et films plastiques.

LMPI en Amérique du Nord a installé une nouvelle chaîne de distribution qui lui a permis d'abandonner définitivement l'emballage carton au profit d'une pellicule plastique recyclable, plus légère. Cette mesure a réduit le poids des emballages de 80 % et leur empreinte CO₂ pour le transport.

Dans le cadre de la certification ISO 14001 du site de la Croix Catelan, la question du tri des déchets constitue également un domaine sur lequel des efforts particuliers ont été réalisés. Les déchets sont triés entre déchets verts, déchets dangereux, DIB, DEEE et collectés par des organismes différents en fonction de leur nature. Ainsi, au cours de l'année les volumes de déchets collectés sur le site de la Croix Catelan se répartissent comme suit :

- 315 m³ de déchets verts ;
- 1,4 tonne de déchets dangereux ;
- 510 m³ de DIB ;
- 140 kg de DEEE.

C.4 LES DÉMARCHES DE CERTIFICATION

Les certifications ISO 14001 et ISO 9001

- Le site de la Croix Catelan a obtenu en décembre 2009 la certification ISO 14001 et a effectué son deuxième audit de suivi en décembre 2011. Au-delà des mesures mises en œuvre dans le cadre de cette certification et qui ont déjà été mentionnées ci-dessus, le site de la Croix Catelan intègre également un volet biodiversité qui passe notamment par l'augmentation progressive des arbres et des surfaces plantés. Comme pour la question de l'eau, la question de la préservation de la biodiversité n'a de sens, au sein du groupe Lagardère, que pour cette entité spécifique, les autres activités du Groupe étant uniquement de nature tertiaire.

Ainsi, en 2011, pour ce qui est de l'augmentation du nombre d'arbres, l'objectif fixé initialement a été atteint à 70 % puisque 12 arbres ont été plantés sur les 17 prévus.

- Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts pour inciter ses partenaires à initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14001. À ce jour, 98 % du papier acheté par Lagardère Publishing en France provient d'usines certifiées ISO 14001 (contre 97 % en 2010, 92 % en 2009, 95 % en 2008, 90 % en 2006 et 80 % en 2005).
- Le site de Production de véhicules électriques de Matra Manufacturing & Services à Romorantin (Loir-et-Cher) a renouvelé en 2011 ses certifications ISO 9001 version 2008 et ISO 14001 portant sur l'écoconception, l'assemblage et la distribution de Véhicules Légers Électriques.
- Depuis 2009, les imprimeurs français sélectionnés par Lagardère Active sont labellisés Imprim'vert ou certifiés ISO 14001. Chez Lagardère Publishing, la part des imprimeurs mondiaux certifiés ISO14001 s'élève en 2010 à 44 %.

Les certifications FSC ou PEFC

Chez Lagardère Publishing, la part de papier fabriqué avec de la pâte issue de bois provenant de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification FSC ou PEFC a continué de progresser de 35 % en 2005 à 50 % en 2006 pour atteindre 65 % en 2008 et 70 % en 2010.

En 2011, cette part de pâte issue de forêts certifiées cumulée avec celle de la pâte recyclée atteint désormais 72,5% du total pour les papiers achetés par Lagardère Publishing⁽¹⁾.

Lagardère Active s'est engagé, début 2010, dans une démarche de certification de la chaîne de contrôle du papier. HFA, société éditrice des magazines de Lagardère Active, a obtenu début 2011 son propre numéro de certification PEFC. Il a été ensuite déployé au sein de chaque rédaction, pour pouvoir apposer le logo de certification dans l'ours du magazine. À fin 2011, une quinzaine de magazines étaient ainsi certifiés. Le Rapport de Développement Durable détaille la procédure suivie.

C.5 LES ACTIONS DE SENSIBILISATION

Ces actions, qui se sont multipliées au cours de l'année 2011 au sein du groupe Lagardère, sont détaillées dans le Rapport de Développement Durable. Elles ont pris différentes formes : séminaire de sensibilisation aux thématiques de la RSE pour les fonctions Ressources Humaines du Groupe, demi-journée de formation pour les éditeurs de Hachette Livre, forum sur les chantiers Développement Durable mis en œuvre par Lagardère Active à l'intention de l'ensemble des collaborateurs qui ont également bénéficié d'une formation en ligne sur le changement climatique et les bilans carbone.

C.6 LES INITIATIVES ÉCOLOGIQUES HORS MÉDIA

Au-delà de l'existence de politiques visant à mieux contrôler et à réduire l'impact environnemental de ses activités, le Groupe s'est engagé depuis 2006 (via sa filiale Matra Manufacturing & Services) dans le développement, la fabrication et la distribution en Europe de véhicules à propulsion électrique (vélos et scooters électriques, quadricycles électriques légers).

En 2011, Matra Manufacturing Services a livré à la Poste sa deuxième commande de Quadéos, soit un total de 95 petits véhicules électriques désormais affectés à la livraison du courrier. MMS a également présenté en décembre Bat'Lib, le premier système de recharge et distribution de batteries de scooters électriques en libre-service.

Par ailleurs, les premières journées de la mobilité durable ont été organisées en septembre à l'attention de ses collaborateurs par Matra Manufacturing Services qui s'est également associé à l'expérimentation "Île d'Yeu, territoire exemplaire", avec la mise à disposition d'une flotte de véhicules électriques au cours de l'été.

(1) Jusqu'en 2009, le taux de pâte recyclée était proche de 0. En 2011, grâce aux actions entreprises dans le cadre du bilan carbone, ce taux atteint désormais 4%.

• Correspondance avec les articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe
Sociales	Emploi	Effectif total et répartition des salariés	5.3.2.1-A1
		Embauches et licenciements	
		Rémunérations et évolutions	5.3.2.1-B1
	Organisation du travail	Organisation du temps de travail	5.3.2.1-B2
		Absentéisme	
	Relations sociales	Organisation du dialogue social	5.3.2.1-B3
		Bilan des accords collectifs	
	Santé et sécurité	Conditions de santé et sécurité au travail	5.3.2.1-B2
		Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité	
		Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles	
	Formation	Politiques mises en œuvre	5.3.2.1-C1
		Nombre total d'heures de formation	
	Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.2.1-A3
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	
		Politique de lutte contre les discriminations	
	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect et liberté d'association et droit de négociation collective	5.3.1.2
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession			
Élimination du travail forcé ou obligatoire			
Abolition effective du travail des enfants			

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe
Environnementales	Politique générale	Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	5.3.1.1 et 5.3.2.3-C4
		Actions de formation et d'information des salariés	5.3.2.3-C5
		Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	7.4.1.5-C7
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	
	Pollution et gestion des déchets	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	5.3.2.3 (introduction)
		Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	5.3.2.3-C3
		Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	5.3.2.3 (introduction)
	Utilisation durable des ressources	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	5.3.2.3-C2
		Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.3.2.3-A&B
		Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5.3.2.3-C2
		Utilisation des sols	5.3.2.3 (introduction)
	Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	5.3.2.3-C1&C2
	Changement climatique	Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3.2.3-C1&C2
	Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	5.3.2.3-C4
Sociétales	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Emploi et développement régional	5.3.2.2 (introduction)
		Populations riveraines ou locales	
	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	5.3.2.2-B
		Actions de partenariat ou de mécénat	
	Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.3.2.2-A1
		Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.3.2.2-A2
	Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	5.3.1.2
		Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	5.3.1.2
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		5.3.1.2	

CHAPITRE 6

Informations concernant
le patrimoine, la situation
financière et les résultats

6.1	Informations patrimoniales et actionnariales	108
6.1.1	Synthèse des données financières par action	108
6.1.2	Dividendes distribués aux actionnaires	108
6.1.3	Évolution du cours de Bourse depuis le début de l'année 2011	109
6.2	Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA	110
6.3	Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2011	117
6.4	Présentation des comptes annuels de Lagardère SCA	202
6.5	Comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2011	204
6.6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	218
6.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	219
6.8	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	221

6.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

6.1.1 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

(en €)	2011		2010		2009	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	(5,56)	(5,56)	1,29	1,27	1,08	1,07
Capitaux propres – part du Groupe par action	23,18	22,94	30,61	30,32	31,18	31,04
MBA par action	4,69	4,64	4,65	4,60	5,17	5,14
Cours de l'action au 31.12	20,40		30,83		28,41	
Dividendes	1,30 ⁽²⁾		1,30		1,30	

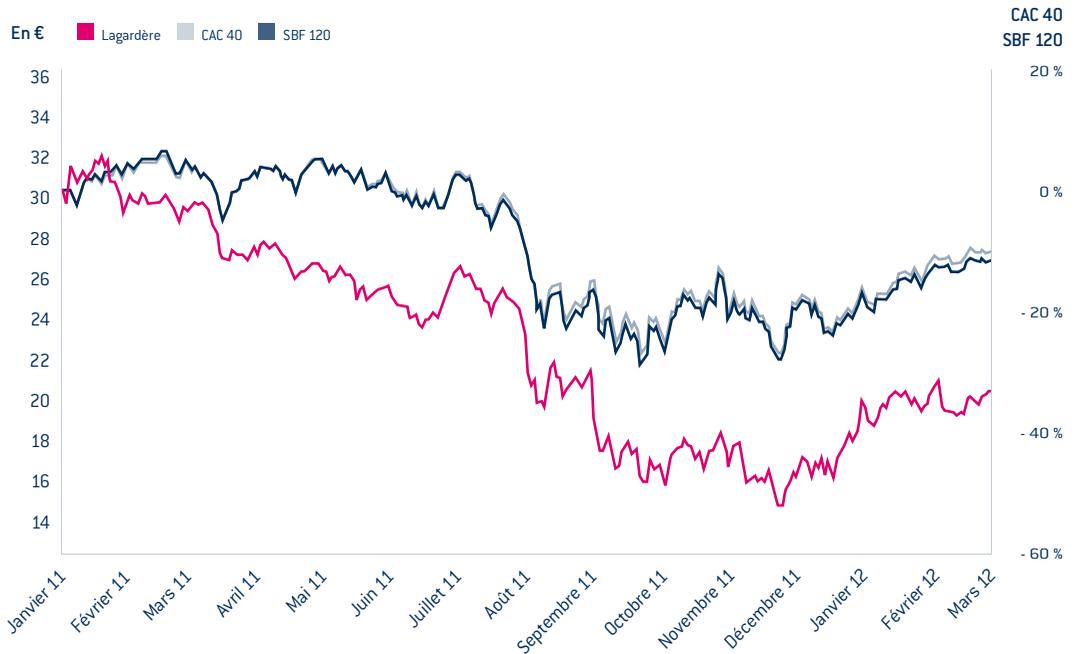
⁽¹⁾ Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

⁽²⁾ Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012.

6.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2008, 2009 et 2010, se sont élevés respectivement (montants totaux) à 164,9 M€, 165,1 M€ et 165,1 M€. Pour ces trois dernières années, ces montants ont représenté 27,8 %, 120,7 % et 101,1 % du résultat net consolidé part du Groupe.

6.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2011



6.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA

6.2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

	2011	2010
Chiffre d'affaires	7 657	7 966
Résultat avant charges financières et impôts	(489)	343
Charges financières nettes	(95)	(82)
Charge d'impôts	(105)	(67)
Résultat net consolidé	(689)	194
Dont part attribuable aux :		
– Propriétaires de la société mère du Groupe	(707)	163
– Intérêts minoritaires	18	31

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés - Référentiel comptable.

Les activités du groupe Lagardère sont exercées au sein des quatre divisions opérationnelles qui composent l'ensemble Lagardère Media auxquelles viennent se rajouter d'une part les participations détenues dans EADS et Canal+ France, d'autre part les "autres activités" qui sont celles non directement rattachables aux entités opérationnelles.

6.2.2 LAGARDÈRE MEDIA

Lagardère Media comprend les divisions Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Services et Lagardère Unlimited. La participation de 20 % détenue dans Canal+ France n'est plus gérée au sein de Lagardère Media et est présentée séparément au paragraphe 4 ci-après.

• Compte de résultat

	2011	2010
Chiffre d'affaires	7 657	7 966
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ^(*)	414	468
Résultat des sociétés mises en équivalence	33	22
Éléments non récurrents	(608)	(102)
Amortissement des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(84)	(34)
Résultat avant charges financières et impôts	(245)	354
Charges financières nettes	(44)	(46)
Résultat avant impôts	(289)	308

(*) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

- Contribution des sociétés mises en équivalence
- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
- Charges de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions

• **Financement**

	2011	2010
Marge brute d'autofinancement	607	656
Variation du besoin en fonds de roulement	(165)	48
Flux générés par l'activité	442	704
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(191)	(188)
Flux opérationnels	251	516
Investissements	(335)	(270)
– incorporels et corporels	(237)	(214)
– financiers	(98)	(56)
Cessions d'actifs	840	74
– incorporels et corporels	26	10
– financiers	814	64
(Augmentation) diminution des placements financiers	21	(29)
Flux nets d'investissements	526	(225)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	777	291
Fonds opérationnels employés (*)	2 485	3 067

(*) Somme des actifs non courants nets des passifs non courants (hors dettes financières) et du besoin en fonds de roulement.

Compte de résultat

Sur l'ensemble de l'exercice 2011, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 7 657 M€, en retrait de -3,9 % en données brutes, stable (+0,2 %) à périmètre et changes courants.

L'écart entre données brutes et données comparables s'explique principalement par un effet périmètre négatif de -344 M€ (pour l'essentiel chez Lagardère Active en raison de la cession de l'activité Presse Magazine Internationale). Par ailleurs, les variations de taux de change (calculées en taux moyen pour la période) ont un impact net positif de +16 M€ (principalement grâce à une hausse du franc suisse partiellement contrebalancée par une baisse du dollar US).

Hors incidences liées aux variations de périmètre et de change, l'évolution du chiffre d'affaires est positive dans les branches Services (+2,0 %), Unlimited (+6,2 %) et Active (+1,3 %) et en recul sur la branche Publishing (-4,4 %).

L'activité de Lagardère Publishing affiche un recul (-4,4 % à données comparables) lié de nouveau pour une grande part à l'érosion des niveaux de ventes sur la série des romans de Stephenie Meyer, tant aux États-Unis qu'au Royaume Uni et en France. Cet effet de comparaison défavorable s'est atténué à la fin du troisième trimestre 2011, pour disparaître totalement sur la fin de l'année. Hors cet effet, la baisse du chiffre d'affaires n'aurait été que de 0,3 % à données comparables.

L'année a été marquée dans les pays anglo-saxons par la croissance du livre numérique, et par les difficultés rencontrées par certains distributeurs (faillites de Borders aux États-Unis et de Red Group en Australie). La branche a connu de bonnes performances en France dans l'Éducation (+2,4 %, tirée par la réforme du Lycée) et dans la Littérature générale (+2,4 %). En Espagne, l'activité progresse également (+1,1 %) grâce à l'Éducation qui a bénéficié des réformes scolaires.

La dynamique du livre numérique se poursuit, essentiellement dans les pays anglo-saxons : aux États-Unis et au Royaume-Uni, le livre numérique représente respectivement 20 % et 10 % du chiffre d'affaires Adult trade à fin décembre 2011. Sur l'ensemble de l'exercice 2011, le livre numérique représente ainsi 6 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing.

L'activité de la branche Lagardère Active est impactée, en 2011, par d'importantes variations de périmètre, notamment la cession et déconsolidation :

- à fin mai de treize des pays de la Presse Magazine Internationale : États-Unis, Italie, Espagne, Japon, Pays-Bas, Hong Kong, Mexique, Taiwan, Canada, Allemagne, Russie, Ukraine et République Tchèque ;
- le 29 juillet de ses activités au Royaume-Uni ;
- le 5 décembre de son activité en Chine (hors joint-venture avec Marie-Claire, cédée le 1^{er} février 2012).

Le chiffre d'affaires de la branche s'élève à 1 441 M€ sur l'ensemble de l'exercice 2011, en croissance de 1,3 % à données comparables. L'année 2011 aura été marquée par une belle progression des activités de production télévisuelle (+8,3 %) et des chaînes de télévision (+7 %), alors que les performances dans la presse magazine (-2,2 %) et les radios en France (-5,5 %) ont été plus mitigées.

Lagardère Services progresse de +4 % en données brutes et de +2 % en données comparables. L'écart entre les données brutes et comparables s'explique essentiellement par un effet positif de périmètre (26 M€), lié principalement aux entrées dans le périmètre de consolidation des activités à Singapour et en Bulgarie, partiellement compensées par la mise en équivalence des

activités de Relay dans les Aéroports de Paris (ADP) à compter du 1^{er} août 2011 (conséquence du nouveau partenariat avec ADP). L'impact du change est positif (+49 M€).

Sur l'exercice 2011, malgré un environnement difficile (conjoncture économique, évènements dans les pays arabes, catastrophes naturelles et intempéries en Amérique du Nord ainsi que dans le Pacifique), les activités de détail ont progressé de 4,1 % en données comparables, portées par les bonnes performances des activités en aéroports, grâce au développement du réseau et des nouveaux concepts, ainsi qu'aux initiatives commerciales. La Distribution continue de décroître (-3,2 %) en raison de l'évolution défavorable du marché de la presse.

Lagardère Unlimited voit son chiffre d'affaires progresser de 14,5 % en données brutes, et 6,2 % à périmètre et changes constants. L'écart entre ces deux variations est lié essentiellement à un effet périmètre positif, résultant notamment de l'intégration des activités du Lagardère Paris Racing au 1^{er} janvier 2011 ainsi que de Best (société américaine spécialisée dans la représentation de sportifs et de célébrités) en avril 2010.

L'exercice 2011 intègre, chez WSG, les revenus liés à l'Asian Cup de football, sans équivalent en 2010. En revanche, mais dans une moindre mesure, la performance de la branche est impactée par l'absence de revenus sur l'IPL (Indian Premier League de cricket) et la non-occurrence cette année de la Coupe d'Afrique des Nations.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à +414 M€, en recul de -54 M€ par rapport à 2010, soit -11,4 % en données brutes et -11,1 % à parités de change constantes.

L'évolution du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'analyse par branche de la façon suivante :

- Le résultat de la branche Publishing est en baisse à 221 M€, soit -29 M€ par rapport à 2010. Cette décroissance des résultats résulte principalement de la baisse du chiffre d'affaires aux États-Unis et au Royaume Uni.
- Le résultat de la branche Active progresse de 10 M€, pour s'établir à 95 M€ à fin décembre 2011. Sur le périmètre hors Presse Magazine Internationale, le résultat sur l'exercice s'élève à 56 M€, contre 35 M€ en 2010, soit une progression de +21 M€. Cette hausse combine l'impact sur l'exercice 2010 de cinq mois de pertes de Virgin 17, l'effet favorable en 2011 de la performance des activités de production télévisuelle et des chaînes de télévision, et l'impact défavorable du recul des ventes, notamment sur les radios en France.
- Le résultat de la branche Services ressort à +105 M€, niveau équivalent à celui du 31 décembre 2010. Cette stabilité résulte de la très bonne tenue de l'activité de détail (notamment en France), soutenue par la croissance du trafic aérien, et ce malgré l'environnement difficile décrit plus haut. Dans les activités de distribution de presse, l'impact de la baisse du chiffre d'affaires est partiellement compensé par l'effet favorable des plans d'économies initiés l'an dernier, notamment en Belgique et en Espagne.
- Le résultat de la branche Unlimited s'établit à -6 M€, en recul de -34 M€ par rapport à 2010. Malgré un chiffre d'affaires en hausse par rapport à 2010, la rentabilité a été pénalisée par un certain nombre d'éléments non récurrents :
 - litige concernant WSG : différends contractuels avec le *Board of Control for Cricket in India* liés aux droits du cricket ;
 - des contrats en perte et le non-recouvrement de certaines créances.

À ces éléments non récurrents s'ajoute l'effet du non-renouvellement de certains contrats, ainsi que des performances commerciales moins bonnes qu'attendues sur IEC in Sports.

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'établit à +33 M€ au 31 décembre 2011 contre +22 M€ à fin 2010, notamment grâce à des résultats en progression chez Gulli et dans le groupe Marie-Claire.

Au 31 décembre 2011, les éléments non opérationnels/non récurrents du résultat avant charges financières et impôts présentent une perte nette de -692 M€, qui s'analyse comme suit :

- -585 M€ de pertes de valeur dont -550 M€ chez Lagardère Unlimited et -27 M€ relatives aux actifs numériques de Lagardère Active ; ces pertes de valeur sont liées pour l'essentiel à la variation des taux d'actualisation, qui reflète l'évolution des rendements financiers attendus par le marché dans les secteurs d'activité du Groupe, ainsi qu'à la révision à la baisse des cash flows futurs générés par les activités concernées ;
- -84 M€ d'amortissement des actifs incorporels et frais comptabilisés lors des acquisitions dont -74 M€ sur la branche Unlimited, qui comprennent l'amortissement des contrats réalisés sur l'exercice ainsi qu'une dotation de 36 M€ relative au contrat en litige du cricket en Inde ;
- -41 M€ de charges de restructuration dont -16 M€ chez Lagardère Active, -14 M€ chez Lagardère Services et -10 M€ chez Lagardère Unlimited ; ces charges s'inscrivent dans le cadre de plans d'économies sur les coûts et de rationalisation des structures ;
- +18 M€ de plus-values de cession nettes dont +22 M€ chez Lagardère Active, liées notamment à la cession des titres Le Monde Interactif. Par ailleurs, la cession des activités de Presse Magazine Internationale et des radios russes a enregistré un résultat très légèrement positif.

Au 31 décembre 2010, les éléments non opérationnels/non récurrents affichaient une perte nette de -136 M€ dont -100 M€ de pertes de valeur (parmi lesquels -87 M€ relatifs à la branche Unlimited), +38 M€ de plus-values de cession (dont +53 M€ sur la cession de la chaîne TNT Virgin 17), -34 M€ d'amortissement des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions et -40 M€ de charges de restructuration.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts du pôle Media s'établit au 31 décembre 2011 à -245 M€, en recul de -599 M€ par rapport au 31 décembre 2010.

Les charges financières nettes s'établissent à -44 M€ au 31 décembre 2011, soit un niveau équivalent à celui de 2010.

Financement

Au 31 décembre 2011, la marge brute d'autofinancement s'élève à +607 M€, contre +656 M€ en 2010, soit un recul de -49 M€ en ligne avec la baisse du résultat opérationnel courant.

La variation du besoin en fonds de roulement se creuse sur 2011 à -165 M€, à comparer à +48 M€ en 2010. Cette dégradation est imputable à une augmentation des créances clients en 2011 (dans les branches Publishing, Active et Services), alors que ces créances avaient diminué en 2010 (notamment dans la branche Publishing qui avait bénéficié d'un niveau élevé d'activité fin 2009).

Les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) atteignent -41 M€, contre -38 M€ au 31 décembre 2010. Les impôts payés sont stables à -150 M€.

En conséquence de ce qui précède, les flux opérationnels s'élèvent à +251 M€ au 31 décembre 2011 contre +516 M€ au 31 décembre 2010.

Les investissements corporels et incorporels ressortent à 237 M€ au 31 décembre 2011, en hausse de 23 M€ par rapport à 2010, et concernent principalement sur les deux exercices les branches Services (aménagement de points de vente) et Unlimited (acquisition de droits sportifs).

Les investissements financiers s'élèvent à 98 M€, correspondant notamment à des compléments de prix sur les acquisitions antérieures de IEC et WSG (branche Unlimited), aux investissements de la branche Services dans l'activité de détail (en particulier points de vente en République Tchèque), et à des achats de participations minoritaires dans la branche Publishing.

Les cessions d'actifs corporels et incorporels, 26 M€, portent pour l'essentiel sur des actifs immobiliers de la branche Services. Les cessions d'actifs financiers, 814 M€, se concentrent sur la branche Active et se rapportent, pour l'essentiel, à hauteur de 648 M€ aux actifs cédés de la Presse Magazine Internationale, de 117 M€ aux radios russes et de 37 M€ au solde encaissé au cours de l'année sur la cession en 2010 de la chaîne TNT Virgin 17.

Au total, la somme des flux opérationnels et d'investissements représente un encaissement net de 777 M€ contre un encaissement net de 291 M€ en 2010, variation principalement imputable à la trésorerie dégagée par les cessions de la Presse Magazine Internationale et des radios russes, compensée par la baisse des flux opérationnels.

6.2.3 EADS

En 2011 et 2010, le Groupe EADS est consolidé par mise en équivalence sur la base du pourcentage détenu de 7,5%. En 2011, la contribution d'EADS en résultat s'élève à +79 M€ contre +43 M€ pour 2010.

6.2.4 CANAL+ FRANCE

Le processus dans lequel s'inscrit la cession envisagée de la participation de 20% détenue dans le groupe Canal+ France est décrit en note 19 de l'annexe consolidée. Ce processus ainsi que le suivi de la valeur de la participation sont directement gérés par les équipes dirigeantes du Groupe. En conséquence, la contribution de Canal+ France aux comptes consolidés est désormais présentée en dehors du périmètre Media.

Au 31 décembre 2011, la valeur d'utilité de la participation a été estimée en application de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, telle que décrite en note 19 de l'annexe consolidée. Cette valeur ressort à 1 197 M€, à comparer à une valeur comptable des titres à l'ouverture de l'exercice de 1 507 M€. En conséquence, une perte de valeur de 310 M€ a été comptabilisée afin d'ajuster la valeur de la participation à la valeur d'utilité.

Au 31 décembre 2010, la valeur d'utilité des titres s'établissait à 1 507 M€, valeur identique à celle inscrite dans les comptes au 31 décembre 2009. Ceci avait conduit à n'enregistrer aucun résultat en provenance de Canal+ France dans les comptes de l'exercice 2010.

6.2.5 AUTRES ACTIVITÉS

Les autres activités (Hors Pôle) comprennent les entités non spécifiquement rattachables aux divisions opérationnelles du pôle Media.

• Compte de résultat

	2011	2010
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	(12)	(6)
Éléments non opérationnels	(1)	(48)
Résultat avant charges financières et impôts	(13)	(54)
Produits (charges) financiers nets	(51)	(36)
Résultat avant impôts	(64)	(90)

En 2011, les activités du Hors Pôle dégagent un résultat opérationnel courant de -12 M€ qui comprend une charge de 5 M€ au titre des frais exposés dans la phase préparatoire à l'introduction en bourse de la participation dans Canal+ France. Retrait de cet impact, le résultat opérationnel est globalement stable par rapport à celui du 31 décembre 2010.

Les éléments non opérationnels sont peu significatifs en 2011. En 2010, ils s'établissaient à -48 M€, comprenant, pour l'essentiel, le coût de la contribution au plan de redressement financier de Presstalis ainsi qu'une moins value de cession sur les titres Le Monde SA.

Le résultat financier affiche une perte de 51 M€ en augmentation de 15 M€ par rapport à 2010, phénomène notamment dû au renchérissement du coût du crédit bancaire, suite à la mise en place du nouveau crédit syndiqué en janvier 2011.

6.2.6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

À partir du résultat des activités avant impôt, le résultat net consolidé s'obtient de la façon suivante :

	2011	2010
Lagardère Media	(289)	308
Résultat EADS mis en équivalence	79	43
Contribution Canal+ France	(310)	-
Autres activités	(64)	(90)
Résultat avant impôts	(584)	261
Charge d'impôts	(105)	(67)
Résultat net consolidé	(689)	194
Dont part attribuable aux :		
– Propriétaires de la société mère du Groupe	(707)	163
– Intérêts minoritaires	18	31

La charge d'impôt des sociétés intégrées s'élève en 2011 à 105 M€. Sur cet exercice, elle est impactée pour l'essentiel par les éléments suivants :

- la non-déduction fiscale des pertes de valeur sur écarts d'acquisition ;
- une charge de 25 M€ sur la cession de la Presse Magazine Internationale, cette dernière ayant dégagé une plus value comptable proche de zéro ;
- l'annulation d'un crédit d'impôt sur déficit de 13 M€ dans la branche Unlimited.

La baisse des profits attribués aux intérêts minoritaires, soit -13 M€, provient essentiellement des branches Active (-6 M€) et Unlimited (-10 M€) et est la conséquence, d'une part de la déconsolidation en cours d'année de la Presse Magazine Internationale, d'autre part de la baisse des résultats de WSG.

6.2.7 FINANCEMENT ET TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

6.2.7.1 TABLEAU DE FINANCEMENT

Au 31 décembre 2011, les flux opérationnels de l'ensemble consolidé s'établissent à +257 M€ (contre +531 M€ en 2010) dont 251 M€ en provenance des activités Media et +6 M€ en provenance des autres activités.

Les flux nets d'investissement se soldent par un encaissement de +509 M€ dont 526 M€ encaissés dans le pôle Media, compensés par un investissement de 17 M€ dans les autres activités, principalement au titre de travaux de rénovation et réaménagement de sites immobiliers.

Les flux de financement conduisent en 2011 à une consommation de trésorerie courante de 770 M€ sous l'effet :

- des dividendes versés (195 M€) ;
- des acquisitions d'intérêts minoritaires dans les entités contrôlées pour 21 M€ (Éditions Albert René et Purely Group notamment). Conformément à une norme IFRS révisée, ces flux sont désormais classés en flux de financement et non plus en flux d'investissements financiers ;
- d'achat de titres d'autocontrôle (3 M€) ;
- d'un effet de désendettement de 551 M€.

Les principales variations de la dette financière sont détaillées comme suit :

- une réduction de 172 M€ des lignes de tirage sur le crédit syndiqué multidevises, étant précisé que le 26 janvier 2011, un nouveau crédit syndiqué de 1 645 M€ à échéance 2016 est venu remplacer le crédit syndiqué de 2 200 M€ à échéance 2012 ;
- le remboursement, à leur échéance, de la dernière tranche du placement privé US 2001 (254 M€) et du crédit structuré 2005 (151 M€) ;
- un désendettement de Lagardère Active de 71 M€ ;

ces éléments étant compensés par l'émission d'un emprunt obligataire de 100 M€ par Hachette SA.

Les autres mouvements présentés au tableau de financement comportent :

- le reclassement dans les flux de cessions d'immobilisations financières de la trésorerie au 31 décembre 2010 des sociétés cédées de la Presse Magazine Internationale, présentée à cette date dans les actifs et passifs destinés à la vente, soit 99 M€ ;
- l'incidence des écarts de conversion et autres reclassements (-12 M€).

L'ensemble des flux aboutit à une augmentation de la trésorerie courante de 83 M€. Elle s'établit à 594 M€ au 31 décembre 2011.

6.2.7.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net se calcule comme suit :

	31.12.2011	31.12.2010
Placements financiers et trésorerie	737	722
Dettes financières non courantes	(1 843)	(1 953)
Dettes financières courantes	(163)	(541)
Trésorerie (endettement) financier net	(1 269)	(1 772)

Les variations des exercices 2011 et 2010 s'analysent comme suit :

	2011	2010
Endettement net au 1^{er} janvier	(1 772)	(1 824)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	766	320
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(21)	(24)
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	(3)	5
Dividendes	(195)	(200)
Augmentation (diminution) des placements financiers	(21)	29
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	2	10
Mise à la juste valeur des dettes financières	(82)	(7)
Reclassement de la trésorerie nette courante des actifs destinés à la vente	99	(99)
Reclassement de l'endettement des actifs destinés à la vente	(54)	54
Incidence des effets de change, périmètre et divers	12	(36)
Endettement net au 31 décembre	(1 269)	(1 772)

6.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2011

• Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2011

(en M€)

		2011	2010
Chiffre d'affaires	(notes 5 et 6)	7 657	7 966
Produits annexes		391	373
Produits des activités ordinaires		8 048	8 339
Achats et variation de stocks		(3 746)	(3 660)
Production immobilisée		(4)	3
Production stockée		145	107
Charges externes		(2 202)	(2 404)
Charges de personnel	(note 7)	(1 600)	(1 652)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(224)	(206)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(84)	(34)
Charges de restructuration	(note 8)	(41)	(90)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	(note 9)	17	40
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(note 10)	(585)	(100)
Autres charges des activités	(note 11)	(62)	(89)
Autres produits des activités	(note 12)	47	24
Contribution des sociétés mises en équivalence	(note 19)	(198)	65
Résultat avant charges financières et impôts	(note 5)	(489)	343
Produits financiers	(note 13)	21	21
Charges financières	(note 13)	(116)	(103)
Résultat avant impôts		(584)	261
Charge d'impôts	(note 14)	(105)	(67)
Résultat net consolidé		(689)	194
Dont part attribuable aux : Propriétaires de la société mère du Groupe		(707)	163
Intérêts minoritaires	(note 26.5)	18	31
<i>Résultat net par action – Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>			
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	(note 15)	(5,56)	1,29
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	(note 15)	(5,56)	1,27

• État global des gains et pertes consolidés au 31 décembre 2011

(en M€)

		2011	2010
Résultat net consolidé		(689)	194
Variation des écarts de conversion		-	92
Variation de juste valeur			
– des instruments financiers dérivés		4	(2)
– des titres non consolidés		(2)	9
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées		(10)	-
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt) ^(a)		(62)	(171)
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres		2	(1)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	(note 26.7)	(68)	(73)
Total des gains et pertes consolidés		(757)	121
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		(775)	90
Intérêts minoritaires	(note 26.5)	18	31

(a) : En 2011, la variation de -62 M€ provient du groupe EADS et s'explique principalement à hauteur de -43 M€ par l'impact négatif des écarts actuariels sur provisions pour retraites et à hauteur de -30 M€ par l'impact négatif de la réévaluation à la juste valeur des instruments de couverture de change. En 2010, la variation de -171 M€ s'expliquait à hauteur de -165 M€ par l'impact négatif de la réévaluation à la juste valeur des instruments de couverture de change d'EADS.

• État des flux de trésorerie consolidé au 31 décembre 2011

(en M€)

		2011	2010
Résultat net		(689)	194
Impôt sur le résultat		105	67
Charges financières nettes		95	82
Résultat avant charges financières et impôts		(489)	343
Dotations aux amortissements		305	238
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		565	98
(Gain) perte sur cessions d'actifs		(17)	(40)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		35	17
Résultat des sociétés mises en équivalence		198	(65)
Variation du besoin en fonds de roulement		(170)	81
Flux générés par l'activité		427	672
Intérêts payés		(103)	(87)
Intérêts encaissés		16	20
Impôts payés		(83)	(74)
Flux opérationnels	(A)	257	531
Investissements			
Incorporels et corporels		(253)	(228)
Titres de participation		(66)	(50)
Trésorerie sur entrée de périmètre		2	17
Autres actifs non courants		(35)	(25)
Total investissements	(B)	(352)	(286)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
Incorporelles et corporelles		26	10
Titres de participation		779	78
Trésorerie sur sortie de périmètre		22	1
Diminution des autres actifs non courants		13	15
Total cessions	(C)	840	104
(Augmentation) diminution des placements financiers	(D)	21	(29)
Flux d'investissements	(E) = (B) + (C) + (D)	509	(211)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(F) = (A) + (E)	766	320
Opérations sur les capitaux propres			
Augmentation de capital de la société mère		-	-
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		-	3
(Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		(3)	5
Acquisitions (cessions) d'intérêts minoritaires		(21)	(24)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (*)		(167)	(167)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(28)	(33)
Mouvements financiers			
Augmentation des dettes financières		553	92
Diminution des dettes financières		(1 104)	(133)
Flux de financement	(G)	(770)	(257)
Autres mouvements			
Différences de conversion sur la trésorerie		(8)	32
Trésorerie nette reclassée en actifs et passifs destinés à la vente		99	(99)
Autres éléments		(4)	(4)
Total des autres mouvements	(H)	87	(71)
Variation de trésorerie	(I) = (F) + (G) + (H)	83	(8)
Trésorerie début de période		511	519
Trésorerie fin de période	(note 25)	594	511

(*) Y compris quote-part du résultat versé aux Associés Commandités.

• Bilan consolidé au 31 décembre 2011

ACTIF (en M€)		31.12.2011	31.12.2010
Immobilisations incorporelles	(note 17)	746	846
Écarts d'acquisition	(note 16)	1 837	2 583
Immobilisations corporelles	(note 18)	712	625
Titres mis en équivalence	(note 19)	1 771	2 054
Autres actifs non courants	(note 20)	147	112
Impôts différés – Actif	(note 14)	184	167
Actifs non courants		5 397	6 387
Stocks et en-cours	(note 21)	542	523
Créances clients et comptes rattachés	(note 22)	1 276	1 189
Autres actifs courants	(note 23)	963	983
Placements financiers	(note 24)	83	106
Trésorerie	(note 25)	654	616
Actifs courants		3 518	3 417
Actifs destinés à la vente	(note 32)	13	1 097
Total Actif		8 928	10 901

• Bilan consolidé au 31 décembre 2011

PASSIF (en M€)		31.12.2011	31.12.2010
Capital social		800	800
Primes et réserves		2 856	2 923
Résultat de la période [part du Groupe]		(707)	163
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		2 949	3 886
Intérêts des minoritaires	(note 26.5)	75	132
Capitaux propres		3 024	4 018
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(note 27)	101	101
Provisions pour risques et charges non courantes	(note 27)	162	170
Dettes financières non courantes	(note 28)	1 843	1 953
Autres passifs non courants	(note 31)	147	219
Impôts différés - Passif	(note 14)	143	126
Passifs non courants		2 396	2 569
Provisions pour risques et charges courantes	(note 27)	317	342
Dettes financières courantes	(note 28)	163	541
Fournisseurs et comptes rattachés		1 613	1 618
Autres passifs courants	(note 31)	1 415	1 414
Passifs courants		3 508	3 915
Passifs destinés à la vente	(note 32)	-	399
Total Passif		8 928	10 901

• État des variations des capitaux propres consolidés

(en M€)

	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 01.01.2010	800	888	2 560	(210)	(129)	49	3 958	124	4 082
Résultat net de la période			163				163	31	194
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)			(5)		97	(171)	(79)	6	(73)
Total des gains et pertes consolidés de la période			158		97	(171)	84	37	121
Distribution de dividendes			(167)				(167)	(33)	(200)
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0	3	3
Variation des actions propres				6			6		6
Rémunérations sur base d'actions			10				10		10
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(5)				(5)		(5)
Variation de périmètre et autres							0	1	1
Solde au 31.12.2010	800	888	2 556	(204)	(32)	(122)	3 886	132	4 018
Résultat net de la période			(707)				(707)	18	(689)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)			(50)		(3)	(12)	(65)	(3)	(68)
Total des gains et pertes consolidés de la période			(757)		(3)	(12)	(772)	15	(757)
Distribution de dividendes			(167)				(167)	(28)	(195)
Réduction de capital de la société mère ^(b)		(8)	(6)	14			0		0
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0		0
Variation des actions propres				(3)			(3)		(3)
Rémunérations sur base d'actions			15				15		15
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(10)				(10)	(1)	(11)
Variation de périmètre et autres							0	(43)	(43)
Solde au 31.12.2011	800	880	1 631	(193)	(35)	(134)	2 949	75	3 024

(a) Détail en note 26.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

(b) Réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.

SOMMAIRE DES NOTES

Note 1	Référentiel comptable	page 124
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 125
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 126
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 132
Note 5	Informations par branches d'activité	page 133
Note 6	Chiffre d'affaires	page 139
Note 7	Frais de personnel	page 139
Note 8	Charges de restructuration	page 141
Note 9	Plus et moins-values de cessions d'actifs	page 141
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	page 142
Note 11	Autres charges des activités	page 145
Note 12	Autres produits des activités	page 145
Note 13	Charges financières nettes	page 145
Note 14	Impôt sur les résultats	page 145
Note 15	Résultat net par action	page 147
Note 16	Écarts d'acquisition	page 148
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 150
Note 18	Immobilisations corporelles	page 152
Note 19	Titres mis en équivalence	page 154
Note 20	Autres actifs non courants	page 155
Note 21	Stocks et en-cours	page 156
Note 22	Créances clients	page 157
Note 23	Autres actifs courants	page 158
Note 24	Placements financiers	page 158
Note 25	Trésorerie	page 159
Note 26	Capitaux propres	page 159
Note 27	Provisions	page 164
Note 28	Dettes financières	page 168
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 172
Note 30	Instruments financiers	page 175
Note 31	Autres passifs	page 179
Note 32	Actifs et passifs associés destinés à la vente	page 179
Note 33	Obligations contractuelles	page 180
Note 34	Engagements hors bilan	page 181
Note 35	Litiges en cours	page 181
Note 36	Parties liées	page 185
Note 37	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 187
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2011	page 188
Note 39	Comptes consolidés 2010 et 2009	page 201

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

NOTE 1 RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board).

Le référentiel appliqué est constitué des normes IFRS et interprétations de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretation Committee) adoptées dans l'Union Européenne au 31 décembre 2011. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Les nouvelles normes, révisions de normes et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2011 sont les suivantes :

IAS 24 révisée – Parties liées ;

Amendements à IAS 32 – Classement des droits de souscription émis ;

Améliorations annuelles des normes IFRS (publiées en mai 2010) ;

IFRIC 14 – Retraites - Paiement anticipé au titre d'une exigence de financement minimal ;

IFRIC 19 – Extinction de passifs financiers par des instruments de capitaux propres.

Ces nouvelles normes n'ont pas d'impact significatif sur les comptes présentés au 31 décembre 2011.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des amendements à IFRS 7 – Informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers, adoptés par l'Union Européenne au 31 décembre 2011 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2011.

Enfin, les normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2011 sont les suivantes :

Amendements à IAS 1 – Présentation des autres éléments de l'état global des gains et pertes consolidés ;

Amendements à IAS 12 – Impôts différés – Recouvrement des actifs sous-jacents ;

Amendements à IAS 19 – Avantages post-emploi ;

Amendements à IFRS 1 – Hyperinflation sévère ;

IFRS 9 – Instruments financiers (norme devant progressivement remplacer IAS 39) ;

IFRS 10 – Consolidation ;

IFRS 11 – Partenariats ;

IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ;

Amendements consécutifs à IFRS 10, 11, 12 sur IAS 27R et IAS 28R ;

IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur.

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes qui serait lié à l'application de ces nouveaux textes.

BASES D'ÉVALUATION

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

JUGEMENTS ET UTILISATION D'ESTIMATIONS

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

2.1 PÉRIMÈTRE

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Le contrôle consiste dans le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de ces sociétés. Les comptes sont intégrés à 100 % poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique ;
- **la mise en équivalence** pour les sociétés contrôlées conjointement et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mise en équivalence est présentée en note 38 de l'annexe consolidée.

2.3 DATES D'ARRÊTÉS COMPTABLES

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- Les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice.
- Les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

NOTE 3 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services dès lors que le transfert de propriété est réalisé ou que la prestation est rendue aux clients.

Les achats et ventes correspondant à des opérations d'échange semblables sont éliminés et n'apparaissent donc pas au compte de résultat.

Pour les activités de Presse Magazine et ventes de fascicules (branche Publishing), le chiffre d'affaires est présenté net des commissions de distribution.

Enfin, pour les activités de régie publicitaire, de distribution nationale (filiale Curtis de Lagardère Services) ainsi que pour les contrats de commercialisation de droits sportifs lorsque les entités du Groupe opèrent uniquement en tant qu'agents, le chiffre d'affaires est constitué des seules commissions perçues.

3.2 CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les charges de loyer en vertu d'un contrat de location simple sont comptabilisées en résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

3.3 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

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

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
- Charges de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

L'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a eu pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts, pour les exercices 2011 et 2010, est présenté en note 5.1.

3.4 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISES

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

3.5 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Des options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des options et des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La norme s'applique aux plans mis en place à partir du 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant les modèles binomial (options d'achat d'actions) et de type Black & Scholes (attributions d'actions gratuites). Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits (deux ans pour les plans Lagardère SCA) et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

3.6 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie.

3.7 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible. En règle générale, le montant des actifs d'impôt comptabilisés dans les entités fiscales disposant de déficits reportables est plafonné au montant des impôts des trois exercices futurs, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

3.8 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 et IAS 27 révisées, dont les dispositions sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2010.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du "goodwill partiel" dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exerçable lors de chaque regroupement d'entreprise, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus du goodwill sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un goodwill sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du "goodwill complet".

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale et qui ne conduit pas à une perte de contrôle est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charges dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de *earn-out*), lorsqu'ils interviennent au-delà d'une période de douze mois, sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.10 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

3.9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3-10 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités Media, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

3.10 TESTS DE DÉPRÉCIATION

Le Groupe analyse régulièrement la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- la juste valeur calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut la référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des prévisions qui ressortent des derniers budgets-plans internes disponibles qui couvrent généralement une période de trois ans. Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations pour déterminer les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités. Les flux de trésorerie futurs réels peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels estimés tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

3.11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1^{er} janvier 2004. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d'emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT

Toutes les opérations significatives de locations financières sont comptabilisées comme des investissements financés par emprunt. Les contrats de location sont ainsi classés lorsqu'ils transfèrent au Groupe et en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats sont qualifiés de contrats de location simple.

Les actifs sont amortis, comme les autres actifs détenus, sur leur durée d'utilité attendue ou, si elle est plus courte, sur la durée du contrat de location.

IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

3.12 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.11 supra).

3.13 ACTIFS FINANCIERS

TITRES NON CONSOLIDÉS

Les titres non consolidés sont initialement enregistrés à leur prix de revient. Au regard des critères définis dans la norme IAS 39, ces titres sont exclusivement qualifiés de titres disponibles à la vente.

Lors de chaque clôture, ils sont évalués à leur juste valeur, représentative de leur valeur de marché, dès lors que le Groupe dispose d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment lorsqu'il existe un marché actif. Dans le cas contraire, ils sont maintenus à leur valeur d'entrée.

Si la juste valeur, lorsqu'elle peut être déterminée, est supérieure à la valeur d'entrée, les titres sont réévalués par contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

En cas de moins-value identifiée, une perte de valeur est comptabilisée et enregistrée :

- en résultat si la perte présente un caractère permanent, toute réappréciation ultérieure viendra alors s'imputer en capitaux propres. Le caractère permanent de la perte s'apprécie au cas par cas en fonction du niveau significatif de la baisse ou de la durée de la période de décote du titre par rapport à son prix d'acquisition ;
- en capitaux propres si la perte est présumée présenter un caractère temporaire.

Lors de la cession des titres, les ajustements de valeur inscrits en capitaux propres sont repris et comptabilisés au compte de résultat.

PRÊTS ET CRÉANCES

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont enregistrées en résultat lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable.

TRÉSORERIE

La trésorerie comprend :

- les liquidités et dépôts à vue ;
- les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.14 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3-16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

3.15 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités Media, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certaines valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1^{er} janvier 2010, date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, toute variation de la valeur estimée de la dette est comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition. Pour les options de vente accordées à compter du 1^{er} janvier 2010, les variations de valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

3.16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur coût d'acquisition et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché [juste valeur]. Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont les suivantes :

- Couvertures de juste valeur
Les instruments dérivés de même que les éléments couverts sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur du produit dérivé se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'élément couvert.
- Couvertures de flux futurs de trésorerie
La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement repris en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

3.17 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SCA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

3.18 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations. La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- l'évolution prévisible des salaires ;
- la rotation des effectifs ;
- le risque de mortalité ;
- un taux d'actualisation financière et, si applicable, un taux de rendement attendu sur les actifs financiers dédiés.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf événements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Le Groupe a choisi d'appliquer au 1^{er} janvier 2007 l'option offerte par la norme IAS 19 révisée qui permet de comptabiliser directement en capitaux propres les gains et pertes actuariels nés des changements d'hypothèses intervenus dans le calcul des engagements.

3.19 AUTRES PROVISIONS

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

3.20 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

LAGARDÈRE ACTIVE**Cession de la Presse Magazine Internationale**

Le 31 décembre 2010, Lagardère SCA et Hearst Corporation avaient annoncé la signature d'un accord d'exclusivité de négociation pour l'acquisition des activités de Presse et de Magazines à l'international du groupe Lagardère. Cet accord avait conduit le 31 janvier 2011 à la remise par Hearst Corporation à Lagardère SCA d'une offre de rachat ferme de ces activités, réparties dans 15 pays.

À l'exception de la joint-venture détenue avec Marie-Claire en Chine et dont la cession est intervenue le 1^{er} février 2012, l'ensemble des activités de Presse Magazine Internationale a été cédé au cours de l'exercice 2011 selon le calendrier suivant :

- le 31 mai 2011, cession des activités situées dans les 13 pays suivants : États-Unis, Italie, Espagne, Japon, Pays-Bas, Hong Kong, Mexique, Taïwan, Canada, Allemagne, Russie, Ukraine et République Tchèque. L'ensemble des actifs cités a été cédé à Hearst Corporation à l'exception de ceux situés en République Tchèque, cédés à un partenaire local qui a souhaité exercer son droit de préemption ;
- le 29 juillet 2011, cession des activités au Royaume Uni ;
- le 5 décembre 2011, cession des activités en Chine (hors joint-venture avec Marie-Claire).

Ces activités ont été déconsolidées à leurs dates de cession respectives. Dans les comptes consolidés 2011, elles contribuent à hauteur de 366 M€ au chiffre d'affaires et à hauteur de 39 M€ au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées.

Le prix de cession total s'élève à 648 M€ dont 34 M€ correspondent à la déconsolidation de la dette attachée aux actifs cédés. Le résultat de cession avant impôt, net des frais liés et calculé après allocation des écarts d'acquisition attribuables au périmètre concerné, s'établit à +0,4 M€.

Cession des radios en Russie

Le 23 décembre 2011, le Groupe a cédé son activité de radio en Russie (Europa Media Group) à plusieurs investisseurs privés russes pour un montant de 123 M€, comprenant 6 M€ de trésorerie cédée. Cette activité a été déconsolidée en fin d'exercice. Elle dégage en 2011 un chiffre d'affaires de 47 M€ et un résultat opérationnel courant des sociétés intégrées de 10 M€.

La plus value de cession s'élève à +0,2 M€.

Les autres variations de périmètre, sans impact significatif sur les comptes consolidés de l'exercice 2011, sont principalement les suivantes :

LAGARDÈRE SERVICES**Intégration globale :**

- au 1^{er} janvier 2011, des activités de détail en Bulgarie et à Singapour ;
- au 1^{er} mars 2011, des activités de restauration en République Tchèque (acquisition de Coffeeheaven) ;
- au 1^{er} avril 2011, des activités de *Travel Retail* en Nouvelle-Zélande (acquisition de points de vente en aéroports) ;
- au 1^{er} juillet 2011, de la société Euro-Excellence, réseau de distribution et d'importation spécialisé dans l'épicerie fine au Canada ;
- au 1^{er} juillet 2011, des activités de *Travel Retail* en Chine (points de vente en aéroports, métro et gares).

Acquisition de la participation de 49 % détenue par les minoritaires dans la société australienne Purely Group (ventes de détail en aéroports).

Création le 1^{er} août 2011 et consolidation par mise en équivalence de la joint-venture Relay@ADP, société co-détenue avec Aéroports de Paris pour l'exploitation des boutiques de presse et souvenirs dans les aéroports parisiens.

LAGARDÈRE PUBLISHING

Acquisition d'une participation complémentaire de 40 % dans les Éditions Albert René qui détiennent l'ensemble des droits liés à l'œuvre d'Astérix et qui sont désormais contrôlées à 100 %.

Cession et déconsolidation au 1^{er} décembre 2011 de la société BSSL (branche Éducation).

LAGARDÈRE ACTIVE

Cession de la participation de 34 % dans Le Monde Interactif (site Lemonde.fr), mise en équivalence et déconsolidée à effet du 30 novembre 2011.

NOTE 5 **INFORMATIONS PAR BRANCHES D'ACTIVITÉ**

Les principales activités du groupe Lagardère sont regroupées au sein de son pôle Media qui se répartit entre les différentes branches d'activité suivantes :

- Lagardère Publishing : édition d'ouvrages dans les domaines de la littérature générale, de l'éducation, de l'illustré et des fascicules ;
- Lagardère Active qui regroupe,
 - d'une part, les activités audiovisuelles et numériques comprenant notamment l'édition de chaînes thématiques, la production et la distribution audiovisuelles, la radio et les régies publicitaires ;
 - d'autre part, les activités d'édition de presse, essentiellement dans le domaine des magazines grand public.
- Lagardère Services : distribution de presse, magasins de commercialisation de produits de consommation et de loisirs culturels ;
- Lagardère Unlimited, branche dédiée au sport et au divertissement : distribution de droits médias, commercialisation de droits et de produits marketing sportifs ; production, organisation et exploitation d'évènements ; conseils en gestion d'enceintes sportives et de salles de spectacle ; représentation de célébrités, gestion d'académies sportives.

Par ailleurs, le Groupe détient au 31 décembre 2011 :

- une participation de 7,50 % dans le groupe EADS dont l'activité consiste en la construction d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils et militaires, de lanceurs spatiaux commerciaux, de missiles, d'avions militaires, de satellites, de systèmes de défense et d'électronique de défense ainsi que de toutes prestations de service associées à ces activités ;
- une participation de 20 % dans le groupe Canal+ France qui est désormais gérée en dehors du périmètre du pôle Media.

Aux activités présentées ci-dessus, viennent s'ajouter les "autres activités" qui rassemblent notamment l'effet des financements contractés par le Groupe, le coût net de fonctionnement des sociétés holding du Groupe, l'activité de Matra Manufacturing & Services (dont les revenus sont inscrits en produits annexes des activités ordinaires).

Les cessions inter-branches sont généralement réalisées sur la base des conditions de marché.

5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHES D'ACTIVITÉ

• Compte de résultat 2011

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités ^(*)	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 072	1 454	3 724	454	7 704	-	7 704
Chiffre d'affaires inter-branches	(34)	(13)	-	-	(47)	-	(47)
Chiffre d'affaires consolidé	2 038	1 441	3 724	454	7 657	-	7 657
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	221	95	105	(6)	414	(12)	402
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur	1	21	9	1	33	79	112
Résultat opérationnel courant	222	116	114	(5)	447	67	514
Charges de restructuration	(1)	(16)	(14)	(10)	(41)	-	(41)
Plus ou moins-values de cession d'actifs	(4)	22	-	-	18	(1)	17
Pertes de valeur ^(**)							
Sociétés intégrées	(3)	(27)	(5)	(550)	(585)	-	(585)
Sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	(310)	(310)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions ^(***)	(1)	-	(9)	(74)	(84)	-	(84)
Résultat avant charges financières et impôts ^(*)	213	95	86	(639)	(245)	(244)	(489)
Charges financières nettes	-	(27)	(2)	(15)	(44)	(51)	(95)
Résultat avant impôts ^(*)	213	68	84	(654)	(289)	(295)	(584)
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(24)	(21)	(60)	(112)	(217)	(7)	(224)
Coût des plans d'options	(3)	(4)	(2)	(1)	(10)	(4)	(14)

^(*) Dont EADS : 79 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence) et Canal+ France : -310 M€ (perte de valeur des sociétés mises en équivalence).

^(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

^(***) Dont frais liés aux acquisitions : 2 M€.

• Compte de résultat 2010

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités ^(*)	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 199	1 855	3 580	396	8 030	-	8 030
Chiffre d'affaires inter-branches	(34)	(29)	(1)	-	(64)	-	(64)
Chiffre d'affaires consolidé	2 165	1 826	3 579	396	7 966	-	7 966
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	250	85	105	28	468	(6)	462
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur	3	12	7	-	22	43	65
Résultat opérationnel courant	253	97	112	28	490	37	527
Charges de restructuration	(3)	(22)	(7)	(8)	(40)	(50)	(90)
Plus ou moins-values de cession d'actifs	(12)	50	-	-	38	2	40
Pertes de valeur ^(**)							
Sociétés intégrées	(3)	(5)	(3)	(89)	(100)	-	(100)
Sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	-
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions ^(***)	(1)	-	(6)	(27)	(34)	-	(34)
Résultat avant charges financières et impôts ^(*)	234	120	96	(96)	354	(11)	343
Charges financières nettes	(2)	(29)	(3)	(12)	(46)	(36)	(82)
Résultat avant impôts ^(*)	232	91	93	(108)	308	(47)	261
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(24)	(28)	(56)	(86)	(194)	(12)	(206)
Coût des plans d'options	(2)	(3)	(1)	-	(6)	(2)	(8)

^(*) Dont EADS: 43 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence) et une contribution nulle en provenance de Canal+ France.

^(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

^(***) Dont frais liés aux acquisitions : 2 M€.

• Financement 31.12.2011

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	186	54	116	86	442	[15]	427
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	[56]	[75]	[30]	[30]	[191]	21	[170]
Flux opérationnels	130	[21]	86	56	251	6	257
Investissements	[45]	[33]	[106]	[151]	[335]	[17]	[352]
– incorporels et corporels	[29]	[15]	[80]	[113]	[237]	[16]	[253]
– financiers	[16]	[18]	[26]	[38]	[98]	[1]	[99]
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	[5]	816	19	10	840	-	840
– incorporels et corporels	-	2	19	5	26	-	26
– financiers	[5]	814	-	5	814	-	814
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	21	-	21	-	21
Flux nets d'investissements	[50]	783	[66]	[141]	526	[17]	509
Somme des flux opérationnels et d'investissements	80	762	20	[85]	777	[11]	766

• Bilan 31.12.2011

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 149	1 749	1 159	1 032	6 089	317	6 406
Titres mis en équivalence	18	259	15	5	297	1 474	1 771
Passifs sectoriels	[1 139]	[1 136]	[987]	[639]	[3 901]	4	[3 897]
Fonds opérationnels employés	1 028	872	187	398	2 485	1 795	4 280
Actifs et passifs à céder							13
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé							[1 269]
Capitaux propres consolidés							3 024

• Financement 31.12.2010

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	303	144	168	89	704	[32]	672
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	[87]	[60]	[23]	[18]	[188]	47	[141]
Flux opérationnels	216	84	145	71	516	15	531
Investissements	[24]	[31]	[75]	[140]	[270]	[16]	[286]
– incorporels et corporels	[20]	[18]	[69]	[107]	[214]	[14]	[228]
– financiers	[4]	[13]	[6]	[33]	[56]	[2]	[58]
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	6	51	10	7	74	30	104
– incorporels et corporels	-	3	5	2	10	-	10
– financiers	6	48	5	5	64	30	94
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	[29]	-	[29]	-	[29]
Flux nets d'investissements	[18]	20	[94]	[133]	[225]	14	[211]
Somme des flux opérationnels et d'investissements	198	104	51	[62]	291	29	320

• Bilan 31.12.2010

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 101	1 973	1 080	1 600	6 754	273	7 027
Titres mis en équivalence	18	249	4	5	276	1 778	2 054
Passifs sectoriels	[1 174]	[1 189]	[962]	[638]	[3 963]	[26]	[3 989]
Fonds opérationnels employés	945	1 033	122	967	3 067	2 025	5 092
Actifs et passifs à céder							698
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé							[1 772]
Capitaux propres consolidés							4 018

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEURS GÉOGRAPHIQUES

• Chiffre d'affaires

	2011	2010
France	2 754	2 741
Union européenne (hors France)	2 748	2 887
Autres pays européens	619	664
USA et Canada	807	971
Moyen-Orient	36	31
Asie-Océanie	573	527
Autres (Afrique, Amérique latine)	120	145
Total	7 657	7 966

• Actifs sectoriels

	31.12.2011	31.12.2010
France	3 149	3 749
Union européenne (hors France)	1 759	1 760
Autres pays européens	243	323
USA et Canada	765	696
Moyen-Orient	-	-
Asie-Océanie	453	458
Autres (Afrique, Amérique latine)	37	41
Total	6 406	7 027

• Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	31.12.2011	31.12.2010
France	66	64
Union européenne (hors France)	100	84
Autres pays européens	25	33
USA et Canada	11	10
Asie-Océanie	50	35
Autres (Afrique, Amérique latine)	1	2
Total	253	228

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé baisse sur l'exercice 2011 de -3,9% en données brutes et progresse de +0,2% à périmètre et taux de change comparables.

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

- le chiffre d'affaires 2011 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2010 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2011 ;
- le chiffre d'affaires 2011 et le chiffre d'affaires 2010 retraité sur la base des taux de change applicables en 2011.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2011	2010
Ventes de biens et services	6 770	6 842
Publicité	858	1 102
Échanges dissemblables	29	22
Total	7 657	7 966

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL**7.1 EFFECTIFS**

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration se ventilent comme suit :

	2011	2010
Lagardère Publishing	7 326	7 459
Lagardère Active	7 870	10 246
Lagardère Services	10 187	9 472
Lagardère Unlimited	1 110	1 035 (*)
Lagardère Media	26 493	28 212
Autres activités	251	298 (*)
Total	26 744	28 510

(*) À compter du 1^{er} janvier 2011, la société Lagardère Paris Racing Ressources précédemment rattachée aux Autres activités appartient désormais à Lagardère Unlimited. Les chiffres rappelés au titre de 2010 reflètent cette nouvelle organisation.

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2011	2010
Salaires et rémunérations	1 281	1 339
Charges sociales	305	305
Paiements en actions	14	8
Total	1 600	1 652

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et jusqu'en 2006 inclus, au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe, des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2011 sont présentées en note 26.2 ci-après.

Conformément aux principes énoncés en note 3.5, Paiement fondé sur des actions, les options accordées ont été évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution. Selon les termes définis dans les règlements des plans, les options sont acquises au bout de deux ans et expirent au dixième anniversaire à partir de la date d'attribution.

Le détail concernant ces options ainsi que leur évolution au cours de l'exercice sont décrits ci-dessous :

	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré en €
Options en circulation au 31 décembre 2009	5 791 141	54,29 €
Annulées	(34 558)	54,51 €
Exercées	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2010	5 756 583	54,29 €
Annulées	(53 261)	53,97 €
Exercées	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2011	5 703 322	54,29 €
<i>Dont exerçables</i>	<i>5 703 322</i>	<i>54,29 €</i>

La fourchette de prix d'exercice pour les stock-options en circulation au 31 décembre 2011 se situe entre 51,45 € et 56,97 €. Leur durée moyenne restant à courir jusqu'à maturité est de 3,55 ans.

PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Sur les exercices 2009 à 2011, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés et des Cogérants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

- Plans des 1^{er} octobre et 31 décembre 2009 : 571 525 actions.
- Plans du 17 décembre 2010 : 634 950 actions.
- Plans des 15 juillet et 29 décembre 2011 : 650 000 actions.

Pour les salariés du Groupe, ces trois plans ne comportent aucune condition de performance et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de deux ans.

Pour les Cogérants du Groupe, l'attribution des actions est soumise :

- d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 1^{er} avril 2014, 2013 et 2012 respectivement pour les plans 2011, 2010 et 2009 ;
- d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

HYPOTHÈSES DE CALCUL DE LA JUSTE VALEUR

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2011 et 2010 sont les suivantes :

	Actions gratuites				
	Plan du 29.12.2011	Plan du 15.07.2011	Plan du 17.12.2010	Plan du 31.12.2009	Plan du 01.10.2009
Cours de l'action à la date d'attribution	19,71 €	27,53 €	29,30 €	28,41 €	31,58 €
Taux de dividendes attendu	de 6,6 % à 6,8 %	de 6,6 % à 6,8 %	de 4,5 % à 4,7 %	4,6 %	4 %

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élèvent à 14 M€ pour l'exercice 2011 et 8 M€ pour l'exercice 2010.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

En 2011, les charges de restructuration s'élèvent à 41 M€. Elles s'inscrivent dans le cadre de plans d'économie et de rationalisation des structures et concernent principalement les branches Active (16 M€), Services (14 M€) et Unlimited (10 M€).

Elles s'élevaient en 2010 à 90 M€ dont 49 M€ au titre de la contribution exceptionnelle et transactionnelle du Groupe au financement du plan de redressement de Presstalis, le solde étant réparti sur l'ensemble des divisions et entités du Groupe.

Concernant le plan de redressement de Presstalis, l'ensemble des mesures, en particulier celles à caractère financier destinées à renforcer les fonds propres de Presstalis prévues à l'accord-cadre du 27 mai 2010 conclu entre Lagardère, les coopératives d'éditeurs et Presstalis sous l'égide des Pouvoirs publics, a été mis en application fin 2010 et durant le premier semestre 2011. En conséquence, et conformément à la réforme de la gouvernance inscrite dans cet accord-cadre, le groupe Lagardère a cédé à la fin du premier semestre 2011 à l'euro symbolique aux coopératives d'éditeurs sa participation de 49 % dans Presstalis et Transports Presse et a quitté toute position spécifique dans la Direction générale et l'administration de ces entreprises pour ne garder que des fonctions inhérentes à son seul rôle d'éditeur au sein des coopératives. Ces opérations dont les conséquences financières avaient été provisionnées dans les comptes 2010 sont sans incidence sur les résultats 2011.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES DE CESSIONS D'ACTIFS

En 2011, les plus et moins values de cessions d'actifs se soldent par un profit net de 17 M€ dont les principales composantes sont :

- un profit de 16 M€ sur la cession de la participation de 34 % détenue dans Le Monde Interactif ;
- un profit de 8 M€ sur la cession d'actifs immobiliers dans la branche Services ;
- une perte de 6 M€ sur la cession de la société BSSL (branche Publishing).

La cession des activités de Presse Magazine Internationale et des radios en Russie, décrite en note 4 ci-dessus, nette des frais liés, a enregistré un résultat très légèrement positif.

En 2010, les plus values de cession nettes s'élevaient à 40 M€, comprenant principalement :

- les plus values sur la cession de la chaîne TNT Virgin 17 (+53 M€), de la participation de 49 % détenue dans la société MediaKiosk vendue à Presstalis (+19 M€) et de la société Arlis (+6 M€) ;
- les moins values sur la cession des titres Le Monde SA (-33 M€) et de la filiale Escala Educacional au Brésil (-11 M€).

NOTE 10 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les pertes de valeur comptabilisées dans l'exercice résultent des tests de dépréciation pratiqués conformément aux principes énoncés en note 3.10 supra.

Les tests de valeur portant sur les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont réalisés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) auxquelles ces actifs ont été alloués. Le découpage du Groupe par UGT correspond au niveau auquel ces mêmes actifs sont suivis par le management pour les besoins de la gestion interne. L'UGT peut correspondre à une entité juridique ou à un regroupement d'entités juridiques lorsque les métiers exercés sont similaires et gérés comme un ensemble.

Le tableau suivant récapitule, par branche d'activité et au 31 décembre, le nombre d'UGT testées ainsi que la valeur des actifs qui leur sont affectés :

	Nombre d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition ^(*)		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Publishing	14	14	865	851	39	39	904	890
Active	31	32	587	722	208	210	795	932
– Presse	7	8	311	322	166	166	477	488
– Audiovisuel	21	21	181	277	42	44	223	321
– Numérique	3	3	95	123	-	-	95	123
Services	5	5	177	176	3	4	180	180
Unlimited	1	1	163	712	8	-	171	712
Autres activités	1	1	45	122	-	-	45	122
Total	53	54	1 837	2 583	258	253	2 095	2 836

(*) : Le détail des principaux écarts d'acquisition est fourni en note 16.

HYPOTHÈSES UTILISÉES DANS LA MÉTHODE DE VALORISATION PAR LES FLUX DE TRÉSORERIE FUTURS

Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des trois prochaines années, sauf exception dans le domaine spécifique des événements sportifs ayant une application étalée au-delà de cette période.

Les hypothèses clés sur lesquelles s'appuient les prévisions contenues dans les budgets plans portent sur l'évolution attendue dans les principaux domaines suivants :

- Publishing : marchés de l'édition ; parts de marché et taux de marge ; niveau des coûts de structure évalués en fonction des plans d'actions décidés ;
- Active : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, télévision, presse et internet) ; marché de diffusion de Presse Magazine en France ; coût du papier ;
- Services : trafic passagers par plateforme (aéroports, gares, etc.) ; loyers des magasins de détail ; marché de la diffusion de Presse ;
- Unlimited : conditions de réalisation des contrats en cours en fonction de l'environnement publicitaire et du contexte sportif propre à chaque événement ; capacité à renouveler les contrats en cours ou à en gagner de nouveaux et conditions de marge attachées.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets plans est appliqué un taux de croissance perpétuelle qui est également spécifique à chaque activité.

Par secteur d'activité, ces taux se présentent comme suit :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance perpétuelle	
	2011	2010	2011	2010
Publishing	7,29 %	9,00 %	2,00 %	2,00 %
Active				
– Presse	7,86 %	10,83 %	1,50 %	1,50 %
– Audiovisuel	8,99 %	7,15 %	1,50 %	1,50 %
– Numérique (*)	8,99 %	7,15 %	3,00 %	3,00 %
Services	9,65 %	9,11 %	2,00 %	2,00 %
Unlimited				
– Europe / États-Unis	9,30 %	7,15 %	2,00 %	2,50 %
– Asie	9,30 %	7,15 %	3,50 %	3,50 %

(*) Pour ces activités, des taux de croissance spécifiques ont été appliqués à la période couvrant les premières années au-delà du budget plan, compris dans une fourchette de 5,00 % à 7,50 %.

Les taux d'actualisation utilisés sont calculés à partir des taux de rendement financier moyens observés au cours de l'exercice sur des échantillons de sociétés opérant dans des secteurs d'activité comparables. Ces taux sont communiqués par un organisme financier indépendant et varient dans le temps en fonction des cours des actions ainsi que des perspectives macro et micro-économiques telles qu'appréciées par cet organisme.

La composition des échantillons a été revue et mise à jour en fin d'exercice 2011 afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel et des acteurs intervenant. Ceci a conduit à sortir certaines références dont les modèles économiques n'étaient plus jugés suffisamment en rapport avec les métiers du Groupe, à l'inverse à introduire de nouvelles références, et à créer un échantillon spécifique aux activités de Lagardère Unlimited.

PERTES DE VALEUR COMPTABILISÉES

Les pertes de valeur comptabilisées en 2011 sur les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles des sociétés intégrées s'élèvent à 585 M€ qui concernent :

- la branche Unlimited à hauteur de 550 M€, conséquence d'une part de l'augmentation du taux d'actualisation liée à un environnement économique et boursier dégradé, d'autre part d'une révision à la baisse des flux de trésorerie futurs estimés qui traduit notamment l'impact de la perte de certains contrats et la prise en compte d'une réduction des marges attendues ;
- les activités numériques de la branche Active à hauteur de 27 M€ (Doctissimo 19 M€ et Nextidea 8 M€) ;
- le solde étant réparti entre les branches Services (5 M€) et Publishing (3 M€).

En 2010, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 100 M€ dont 87 M€ concernaient la branche Unlimited.

CALCULS DE SENSIBILITÉ

Les tableaux ci-après présentent, pour chacune des quatre branches opérationnelles, l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2011 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés.

• Publishing : (augmentation) diminution de la charge

(en M€)	Taux d'actualisation				
	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
Taux de croissance perpétuelle					
-1 %	-	-	(1)	(22)	(51)
-0,5 %	-	-	-	(1)	(26)
0 %	-	-	0	-	(1)
+0,5 %	-	-	-	-	(1)
+1 %	-	-	-	-	-

• **Active : (augmentation) diminution de la charge**

(en M€)	Taux d'actualisation				
	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
Taux de croissance perpétuelle	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
-1 %	7	(1)	(8)	(44)	(77)
-0,5 %	12	3	(4)	(16)	(52)
0 %	19	9	0	(7)	(24)
+0,5 %	22	15	5	(3)	(10)
+1 %	24	22	11	2	(6)

• **Services : (augmentation) diminution de la charge**

(en M€)	Taux d'actualisation				
	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
Taux de croissance perpétuelle	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
-1 %	-	(3)	(8)	(13)	(18)
-0,5 %	-	-	(3)	(9)	(14)
0 %	-	-	0	(4)	(10)
+0,5 %	-	-	-	-	(5)
+1 %	-	-	-	-	-

• **Unlimited : (augmentation) diminution de la charge**

(en M€)	Taux d'actualisation				
	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
Taux de croissance perpétuelle	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
-1 %	36	1	(29)	(55)	(79)
-0,5 %	55	17	(15)	(44)	(69)
0 %	78	36	0	(31)	(59)
+0,5 %	106	58	18	(17)	(47)
+1 %	139	84	39	0	(33)

Pour la branche Unlimited, une variation de plus (moins) 5 % des flux futurs de trésorerie aurait un impact positif (négatif) d'environ 30 M€ sur le montant de la valeur recouvrable.

Soit, pour le total des quatre branches, les incidences suivantes :

• **Total consolidé : (augmentation) diminution de la charge**

(en M€)	Taux d'actualisation				
	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
Taux de croissance perpétuelle	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
-1 %	43	(3)	(46)	(134)	(225)
-0,5 %	68	21	(23)	(69)	(162)
0 %	97	45	0	(43)	(93)
+0,5 %	128	73	23	(20)	(62)
+1 %	163	106	50	2	(39)

NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2011	2010
Dépréciation d'actifs	(38)	(57)
Pertes de change	(2)	(1)
Charges financières hors intérêts	(3)	(3)
Provisions pour risques et charges	-	(7)
Autres charges	(19)	(21)
Total	(62)	(89)

Les dépréciations d'actifs (38 M€ en 2011 et 57 M€ en 2010) concernent principalement des dépréciations d'avances auteurs dans la branche Publishing.

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2011	2010
Gains de change	-	-
Provisions pour risques et charges	26	-
Autres produits	21	24
Total	47	24

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2011	2010
Produits financiers sur prêts	12	8
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	9	13
Produits financiers	21	21
Charges d'intérêts des dettes financières	(112)	(100)
Autres charges financières	(4)	(3)
Charges financières	(116)	(103)
Total	(95)	(82)

NOTE 14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS
14.1 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	2011	2010
Impôt courant	(98)	(78)
Mouvements sur les impôts différés	(7)	11
Total	(105)	(67)

14.2 RAPPROCHEMENT DE LA CHARGE D'IMPÔT

Le rapprochement entre la charge totale d'impôt comptabilisée dans le résultat et la charge d'impôt théorique se présente comme suit pour les exercices 2011 et 2010 :

	2011	2010
Résultat avant impôts	(584)	261
Contribution des sociétés mises en équivalence	(198)	65
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	(386)	196
Charge d'impôt théorique ⁽¹⁾	139	(67)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Résultats taxés [déduits] à taux réduit	(1)	-
Déficits imputés dans l'exercice ⁽²⁾	6	12
Déficits créés dans l'exercice ⁽²⁾	(4)	(8)
Différentiels de taux d'imposition dans les filiales étrangères	1	11
Limitation des impôts différés	(13)	-
Avoirs fiscaux et crédits d'impôts	1	2
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et actifs incorporels	(211)	(34)
Différences permanentes	(23)	17
Charge d'impôt réelle	(105)	(67)

(1) Au taux en vigueur en France (36,10 % en 2011 et 34,43 % en 2010).

(2) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2011	31.12.2010
Actifs incorporels	(69)	(78)
Actifs corporels	(39)	(38)
Actifs financiers non courants	(43)	(44)
Stocks et en-cours	15	24
Provisions pour pensions	24	17
Autres provisions	153	163
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	129	110
Différences temporaires (valeur brute)	170	154
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(148)	(140)
Différences temporaires (valeur nette)	22	14
Pertes reportables	19	27
Crédits d'impôts	-	-
Total impôts différés nets	41	41
Actifs d'impôts différés	184	167
Passifs d'impôts différés	(143)	(126)

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2011	2010
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	41	(54)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	(7)	11
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	2	(1)
Reclassements en actifs et passifs destinés à la vente	-	89
Change et périmètre	5	(4)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	41	41

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2011	31.12.2010
Titres disponibles à la vente	-	-
Couvertures de flux de trésorerie	-	1
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	7	4
Total	7	5

NOTE 15 RÉSULTAT NET PAR ACTION

RÉSULTAT NET PAR ACTION DE BASE

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net-part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres détenues par le Groupe. Dans le cas de variations du nombre d'actions liées à l'exercice des options sur actions consenties au personnel (mouvements répartis sur l'ensemble de l'année), il est fait la moyenne entre le nombre d'actions à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

RÉSULTAT NET PAR ACTION DILUÉ

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les options sur actions non encore exercées consenties au personnel et n'ayant pas fait l'objet de contrats de couverture et pour autant que leur prix d'exercice soit inférieur au cours moyen coté de l'action sur la période de référence (options "dans la monnaie") ainsi que par les actions gratuites dès lors que leur attribution à la date fixée par le plan est probable (cas particulier des actions gratuites comportant une condition de performance).

	2011	2010
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	(707)	163
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	131 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(3 772 698)	(4 098 948)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	127 360 588	127 034 338
Nombre moyen d'actions en circulation	127 197 463	126 964 338
Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(5,56)	1,29
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	- (*)	1 206 475
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	127 197 463	128 170 813
Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	(5,56)	1,27

(*) Au 31 décembre 2011 les actions gratuites à attribuer, dont le total s'élève à 1 334 950 actions, sont traitées comme non dilutives car leur prise en compte dans le calcul, conduirait à réduire le résultat net par action de base (perte).

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2011	2010
Au 1^{er} janvier	2 583	2 810
<i>Valeur brute</i>	3 053	3 219
<i>Pertes de valeur cumulées</i>	(470)	(409)
Acquisitions	16	50
Reclassement en actifs destinés à la vente	-	(219)
Cessions ou déconsolidations	(98) (*)	(16)
Pertes de valeur	(584) (**)	(89) (**)
Écarts de conversion	14	54
Autres mouvements	(94) (***)	(7)
Au 31 décembre	1 837	2 583
<i>Valeur brute</i>	2 891	3 053
<i>Pertes de valeur cumulées</i>	(1 054)	(470)

(*) : cession des radios russes en 2011.

(**) : dont 550 M€ en 2011 et 87 M€ en 2010 sur la branche Unlimited.

(***) : dont 77 M€ réaffectés à l'ensemble immobilier porté par la Compagnie Immobilière Europa.

Au bilan, les écarts d'acquisition nets par branches d'activités concernent les sociétés suivantes :

	31.12.2011	31.12.2010
Publishing	865	851
Groupe Editis	238	238
Hachette Book Group USA	227	220
Groupe HL UK	166	161
Groupe Hatier	84	84
Little, Brown Book Group	53	51
Groupe Hachette Livre España	27	27
Groupe Orion	28	27
Pika Édition	14	14
Éditions Albert René	11	11
Groupe Octopus	7	7
Autres Publishing	10	11
Active	587	722
Presse	311	322
Lagardère Active	217	236
Société de Presse Féminine	46	40
FINEV (Groupe Psychologies Magazine)	16	16
Hachette Filipacchi Presse (Charles Massin)	14	14
Autres Presse	18	16
Audiovisuel	181	277
Lagardère Active Broadcast	70	70
Radios russes	-	98
LARI Pologne	40	41
Lagardère Active TV	31	31
Autres Audiovisuel	40	37
Numérique	95	123
Doctissimo	71	90
Newsweb	16	17
Nextidea	8	16
Services	177	176
Groupe Payot Naville Distribution	40	40
Newslink	32	31
Curtis Circulation	20	20
Aelia CZ	17	17
Groupe Lapker	13	15
Autres Services	55	53
Unlimited	163	712
Autres activités	45	122
Lagardère ⁽¹⁾	45	45
Compagnie Immobilière Europa ⁽²⁾	-	77
Total	1 837	2 583

(1) Écarts sur acquisitions de titres Matra Hachette antérieurement à la fusion.

(2) Reclassé en 2011 en immobilisations corporelles pour rattachement à l'ensemble immobilier porté par cette entité.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

• Valeurs brutes

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée		Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Autres	
Au 1^{er} janvier 2010	1 161	130	957	436	2 684
Acquisitions	-	-	42	18	60
Variations de périmètre	4	-	6	10	20
Reclassement en actifs destinés à la vente	(1 046)	-	-	(30)	(1 076)
Cessions	-	-	(45)	(6)	(51)
Reclassements	-	-	(34)	6	(28)
Écarts de conversion	59	-	27	13	99
Au 31 décembre 2010	178	130	953	447	1 708
Acquisitions	-	8	73	24	105
Variations de périmètre	-	-	-	13	13
Cessions	-	-	(90)	(8)	(98)
Reclassements	(1)	(2)	(42)	(6)	(51)
Écarts de conversion	-	-	7	1	8
Au 31 décembre 2011	177	136	901	471	1 685

• Amortissements et pertes de valeur

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée		Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Autres	
Au 1^{er} janvier 2010	(522)	(40)	(412)	(324)	(1 298)
Amortissements	-	-	(110)	(28)	(138)
Pertes de valeur	(7)	-	-	-	(7)
Variations de périmètre	-	-	-	3	3
Reclassement en actifs destinés à la vente	557	-	-	26	583
Cessions	-	-	45	5	50
Reclassements	-	-	10	(6)	4
Écarts de conversion	(43)	-	(8)	(8)	(59)
Au 31 décembre 2010	(15)	(40)	(475)	(332)	(862)
Amortissements	-	-	(179)	(26)	(205)
Pertes de valeur	-	(1)	-	-	(1)
Variations de périmètre	-	-	-	(8)	(8)
Cessions	-	-	85	7	92
Reclassements	1	-	39	11	51
Écarts de conversion	-	-	(7)	1	(6)
Au 31 décembre 2011	(14)	(41)	(537)	(347)	(939)

• Valeurs nettes

Au 31 décembre 2010	163	90	478	115	846
Au 31 décembre 2011	163	95	364	124	746

NOTE 18 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

• Valeurs brutes 2011

	Solde au 01.01.2011	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2011
Terrains	151	-	-	-	85 (*)	-	236
Constructions	500	16	(5)	(13)	(23)	1	476
Matériel et outillage	430	40	-	(24)	(4)	-	442
Autres immobilisations	518	53	(4)	(62)	1	(6)	500
Immobilisations en cours	16	12	-	(1)	(10)	-	17
Total	1 615	121	(9)	(100)	49	(5)	1 671

(*) dont 77 M€ ont été transférés des écarts d'acquisition : réaffectation à l'ensemble immobilier porté par la Compagnie Immobilière Europa.

• Amortissements et pertes de valeur 2011

	Solde au 01.01.2011	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2011
Terrains	(3)	-	-	-	-	-	-	(3)
Constructions	(290)	(24)	-	2	10	27	(3)	(278)
Matériel et outillage	(327)	(35)	-	-	20	9	-	(333)
Autres immobilisations	(370)	(41)	-	4	57	2	3	(345)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(990)	(100)	0	6	87	38	0	(959)
Valeurs nettes	625	21	0	(3)	(13)	87 (*)	(5)	712

(*) dont 77 M€ ont été transférés des écarts d'acquisition : réaffectation à l'ensemble immobilier porté par la Compagnie Immobilière Europa.

• Valeurs brutes 2010

	Solde au 01.01.2010	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2010
Terrains	149	1	-	-	-	1	151
Constructions	474	17	-	(10)	2	17	500
Matériel et outillage	427	31	(1)	(27)	(7)	7	430
Autres immobilisations	520	41	(1)	(21)	(41)	20	518
Immobilisations en cours	13	13	-	(1)	(9)	-	16
Total	1 583	103	(2)	(59)	(55) (*)	45	1 615

(*) dont (53) M€ ont été reclassés en actifs destinés à la vente.

• Amortissements et pertes de valeur 2010

	Solde au 01.01.2010	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2010
Terrains	(3)	-	-	-	-	-	-	(3)
Constructions	(255)	(24)	(1)	-	8	(7)	(11)	(290)
Matériel et outillage	(323)	(34)	(2)	1	24	12	(5)	(327)
Autres immobilisations	(367)	(43)	(1)	1	19	34	(13)	(370)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(948)	(101)	(4)	2	51	40 (*)	(29)	(990)
Valeurs nettes	635	2	(4)	0	(8)	(15)	16	625

(*) dont 40 M€ ont été reclassés en actifs destinés à la vente.

IMMEUBLES DE PLACEMENT

Un ensemble immobilier situé en France est inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 80 M€ au 31 décembre 2011 et de 68 M€ au 31 décembre 2010. Aucun loyer n'a été perçu en 2010, période pendant laquelle des travaux de rénovation ont été effectués. En 2011, le montant des loyers perçu s'élève à 2 M€.

La valeur de marché de cet immeuble est estimée au 31 décembre 2011 dans une fourchette allant de 115 à 130 M€ contre 100 M€ au 31 décembre 2010 suite aux différents travaux d'aménagement effectués et au fait que l'immeuble est à nouveau occupé à partir de 2011.

Le Groupe est également propriétaire de deux ensembles immobiliers à l'étranger. La valeur nette comptable de ces immeubles s'élève à 40 M€, montant proche de leur valeur de marché. Le montant des loyers perçus en 2011 s'élève à 2 M€.

CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT

Il n'existe aucun contrat de location financement d'un montant significatif aux 31 décembre 2011 et 2010.

NOTE 19 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Canal+ France	20 %	20 %	1 197	1 507	(310)	0
Marie-Claire	42 %	42 %	125	127	6	3
Groupe Amaury	25 %	25 %	99	94	7	8
O.E.E. (Because)	25 %	25 %	16	16	-	-
Éditions J'ai lu	35 %	35 %	15	15	1	2
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	42 %	42 %	14	6	9	8
SETC	49 %	49 %	13	11	2	1
Autres			15	7	8	-
Hors EADS			1 494	1 783	(277)	22
EADS	7,5 %	7,5 %	277	271	79	43
Total			1 771	2 054	(198)	65

Les informations financières condensées d'EADS et de Canal+ France se présentent comme suit :

	31.12.2011		31.12.2010	
	EADS	Canal+ France	EADS	Canal+ France
<i>(Chiffres exprimés à 100 %)</i>				
Informations relatives au bilan				
Total des actifs	83 216	5 797	77 849	5 517
Total des passifs	79 502	2 370	74 136	2 445
Informations relatives au compte de résultat				
Chiffre d'affaires	49 128	4 049	45 752	3 956
Résultat net	1 059	346	580	357

EADS

Préalablement à leur intégration, certains retraitements sont opérés sur les comptes consolidés du groupe EADS destinés à neutraliser les effets des ajustements enregistrés par EADS lors de la comptabilisation des apports reçus d'Aérospatiale Matra et Dasa, le groupe Lagardère ayant pris l'option, dans le cadre de la première application des normes IFRS, de ne pas retraiter les acquisitions d'entreprises antérieures au 1^{er} janvier 2004 et conservant donc dans ses comptes les valeurs comptables historiques de ces entités. Les résultats nets part du Groupe publiés par EADS s'élèvent à +1 033 M€ pour l'exercice 2011 et à +553 M€ pour l'exercice 2010.

CANAL+ FRANCE

Le 8 avril 2010, dans le cadre de son droit de liquidité pour sa participation de 20 % dans Canal+ France, Lagardère avait indiqué à Vivendi vouloir engager la procédure prévue par le pacte d'actionnaires conclu le 4 janvier 2007. Dans ce cadre, le groupe Lagardère avait notifié à Vivendi les modalités et le prix minimum auquel il accepterait de vendre sa participation. En parallèle, Lagardère avait décidé le 2 juillet 2010, conformément au pacte d'actionnaires précité, d'initier le processus d'introduction en bourse de Canal+ France.

Le 16 mars 2011, Lagardère a annoncé sa décision de différer le calendrier d'introduction en bourse de sa participation, compte tenu des conséquences sur les marchés financiers de la catastrophe survenue au Japon, entraînant une grande volatilité des marchés et ne constituant pas un environnement favorable à une introduction en bourse.

Au 31 décembre 2011, le processus est toujours suspendu, le Groupe maintenant par ailleurs son intention de réaliser la cession, principalement par le biais d'une introduction en bourse et sous réserve que les conditions de marché le permettent. Néanmoins, le Groupe considère que les conditions d'une cession hautement probable dans un délai d'un an à compter du 31 décembre 2011 ne sont pas respectées, raison pour laquelle la participation n'est pas classée au bilan en actifs destinés à la vente.

La valeur d'utilité de la participation au 31 décembre 2011 a été estimée en application de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie futurs sont issus du dernier budget plan présenté par le groupe Canal+ France en janvier 2011 lors de la phase préparatoire à l'introduction en bourse. En l'absence de nouveau budget plan, ces flux ont été corrigés de l'impact des éléments dont le Groupe a eu connaissance à la date de clôture.

Le taux d'actualisation retenu est le taux de rendement attendu publié par le marché pour une société cotée dont le modèle économique est identique à celui de Canal+ France, auquel a été appliquée une décote moyenne d'introduction en bourse, calculée à partir des données observées sur le marché au cours des deux dernières années. Le taux d'actualisation ressort à 8,79 % à comparer à un taux de 7,15 % utilisé à fin 2010. Le taux 2010 correspondait au taux appliqué pour les tests de valeur des activités audiovisuelles du Groupe en l'absence, à cette date, de données de marché pertinentes sur la valeur utilisée en référence à fin 2011. Le taux de croissance perpétuelle est de 1,50 %, inchangé par rapport à 2010.

Après prise en compte de la trésorerie pour son montant estimé distribuable, la valeur d'utilité ressort à 1 197 M€, la valeur terminale représentant 73 % de ce total. Ce montant est à comparer à une valeur comptable des titres à l'ouverture de l'exercice de 1 507 M€. En conséquence, une perte de valeur de 310 M€ a été comptabilisée dans la contribution des sociétés mises en équivalence afin d'ajuster la valeur de la participation à la valeur d'utilité de 1 197 M€.

Le tableau ci-après présente l'incidence potentielle sur la valorisation d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et de croissance utilisés :

• **(Augmentation) diminution de la perte de valeur**

(en M€)	Taux d'actualisation				
	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
Taux de croissance perpétuelle					
- 1 %	25	(48)	(112)	(169)	(220)
- 0,5 %	95	12	(60)	(123)	(179)
0 %	176	82	-	(71)	(134)
+0,5 %	272	162	69	(12)	(82)
+1 %	385	256	148	56	(24)

Par ailleurs, une augmentation (baisse) de 5 % des flux futurs de trésorerie conduirait à une augmentation (baisse) de la valeur d'utilité d'environ 50 M€.

NOTE 20 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

• **Valeur nette**

	31.12.2011	31.12.2010
Titres de participation	64	49
Prêts et créances	83	63
Total	147	112

Les titres de participation comprennent :

• **Valeur nette**

	31.12.2011		31.12.2010	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
Viel et Cie	22	12 %	25	12 %
Autres	42		24	
Total	64		49	

Ces titres sont à ranger dans la catégorie des titres disponibles à la vente.

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s'élèvent en 2011 à - 3 M€. En 2010, ils s'élevaient à +5 M€.

Au 31 décembre 2011, les écarts d'évaluations cumulés s'élèvent à +4 M€ (+7 M€ au 31 décembre 2010).

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

• **Prêts et créances**

	31.12.2011	31.12.2010
Valeur brute	135	123
Dépréciation	(52)	(60)
Valeur nette	83	63

• **Analyse de la dépréciation**

	2011	2010
Dépréciation à l'ouverture	(60)	(98)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(1)	7
Autres mouvements et écarts de conversion	9	31
Dépréciation à la clôture	(52)	(60)

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an.

NOTE 21 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2011	31.12.2010
Lagardère Publishing	409	421
Lagardère Active	78	64
Lagardère Services	280	266
Lagardère Unlimited	2	1
Autres activités (*)	18	23
Valeur brute	787	775
Provisions pour dépréciation	(245)	(252)
Valeur nette	542	523

(*) Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing & Services (EX Matra Automobile) pour 18 M€ en 2011 et 22 M€ en 2010.

• **Analyse de la dépréciation**

	2011	2010
Dépréciation à l'ouverture	(252)	(247)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	6	(5)
Autres mouvements et écarts de conversion	1	-
Dépréciation à la clôture	(245)	(252)

NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2011	31.12.2010
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 447	1 359
Dépréciation	(171)	(170)
Valeur nette	1 276	1 189
dont :		
<i>créances non échues</i>	1 009	924
<i>créances échues de moins de six mois</i>	217	221
<i>créances échues de plus de six mois</i>	50	44
Total	1 276	1 189

• **Analyse de la dépréciation**

	2011	2010
Dépréciation à l'ouverture	(170)	(167)
[Augmentation] diminution de la dépréciation	3	(12)
Autres mouvements et écarts de conversion	(4)	9
Dépréciation à la clôture	(171)	(170)

TITRISATION DE CRÉANCES COMMERCIALES

Certaines filiales de Lagardère Active ont mis en place des contrats de titrisation de créances commerciales auprès de fonds communs de créances, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- o l'opération est une cession de créances sans recours ;
- o la cession repose sur le principe du "surdimensionnement" selon lequel la différence entre la valeur comptable des créances cédées et la somme reçue de la part du fond commun de créances est affectée à un dépôt de garantie ;
- o lorsqu'une créance est défaillante, le montant non recouvré vient s'imputer sur le dépôt de garantie et constitue donc une perte pour le cédant ;
- o le cédant bénéficie dans certains cas d'une option de rachat sur les créances cédées, notamment sur les créances défaillantes, auquel cas le montant du dépôt de garantie correspondant est récupéré.

Dans les comptes consolidés, les créances cédées ont été maintenues à l'actif du bilan, les dépôts de garanties versés aux fonds ont été annulés et en contrepartie une dette financière a été enregistrée.

Les montants concernés au 31 décembre sont les suivants :

	31.12.2011	31.12.2010
Bilan actif		
Créances clients	78	67
Créances diverses (*)	(12)	(26)
Bilan passif		
Dettes financières	66	41

(*) Dépôts de garanties.

NOTE 23 AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2011	31.12.2010
Avances et acomptes versés	30	32
Créances fiscales et sociales	264	250
Instruments financiers dérivés (*)	12	15
Auteurs débiteurs	311	326
Fournisseurs débiteurs	89	102
Prêts	57	60
Charges constatées d'avance	229	185
Autres créances diverses	66	105
Total	1 058	1 075
Dépréciation	(95)	(92)
Valeur nette	963	983

(*) Cf. note 30.1

- **Analyse de la dépréciation**

	2011	2010
Dépréciation à l'ouverture	(92)	(93)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(44)	(41)
Autres mouvements et écarts de conversion	41	42
Dépréciation à la clôture	(95)	(92)

NOTE 24 PLACEMENTS FINANCIERS

Les placements financiers comprennent exclusivement des titres disponibles à la vente, évalués au bilan à leur juste valeur. Ils se répartissent de la façon suivante :

	31.12.2011	31.12.2010
Actions	25	27
Obligations	58	79
Total	83	106

Le poste Actions correspond aux actions Deutsche Telekom reçues en 2006 en échange des actions T-Online suite à la fusion des deux entités.

Au 31 décembre 2011, les écarts d'évaluation cumulés s'élèvent à +1 M€ contre une valeur nulle au 31 décembre 2010 notamment suite à l'enregistrement de la dépréciation sur les titres Deutsche Telekom en charges financières de l'exercice en 2011 et en 2010, pour des montants de 2 M€ et 7 M€ respectivement.

NOTE 25 TRÉSORERIE

Au tableau de financement, la trésorerie courante est calculée comme suit :

	31.12.2011	31.12.2010
Trésorerie et équivalents de trésorerie	654	616
Concours financiers courants	(60)	(105)
Trésorerie courante	594	511

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 CAPITAL

Aux 31 décembre 2011 et 2010, le capital social de Lagardère SCAs'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

26.2 OPTIONS CONSENTIES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2011 sont décrites ci-après.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2011	Nombre d'options annulées à fin 2011	Quantités restant à lever à fin 2011	Dates d'exercice
Options d'achat								
18.12.2003	23.05.2000	1 437 250	51,45 €	445	-	209 744	1 201 185	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004	11.05.2004	1 568 750	51,92 €	481	-	244 061	1 331 798	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005	11.05.2004	1 683 844	56,97 €	495	-	202 605	1 481 239	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	11.05.2004	1 844 700	55,84 €	451	-	155 600	1 689 100	14.12.2008 au 14.12.2016
							5 703 322	

Par ailleurs des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA ont été mis en place au profit de salariés et des Cogérants dont les caractéristiques sont décrites en note 7 supra.

26.3 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2011	2010
Détention au 1 ^{er} janvier	4 098 948	4 238 948
Achats	1 360 078	1 051 621
Ventes	(1 283 078)	(1 191 621)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(403 250)	-
Détention au 31 décembre	3 772 698	4 098 948

Au 31 décembre 2011, les actions d'autocontrôle représentent 2,88 % du capital de Lagardère SCA et sont affectées comme suit :

- 1 599 250 actions destinées à "l'attribution d'actions aux salariés" ;
- 2 073 448 actions destinées à la "conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe" ;
- 100 000 actions affectées à "l'animation du marché".

Par ailleurs, Lagardère SCA détient le droit d'acquies auprès de Barclays Bank Plc 4 289 152 actions, par exercice de *call*, aux prix ci-après, en vue de leur cession, aux mêmes prix, aux salariés du Groupe bénéficiaires des plans d'options d'achat d'actions suivants :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice des call
2003	1 214 132	51,45 €	18.12.2013
2004	1 360 420	51,92 €	20.11.2014
2006	1 714 600	55,84 €	14.12.2012
	4 289 152		

En 2011, Lagardère SCA a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, acheté 1 360 078 actions propres pour un prix de revient total de 33 M€, vendu 1 283 078 actions propres pour un prix de revient total de 32 M€ et un résultat de cession de -1,5 M€.

En 2010, les achats portaient sur 1 051 621 actions propres pour un prix de revient total de 30 M€, les cessions portaient sur 1 191 621 actions propres pour un prix de revient total de 34 M€ et un résultat de cession de +0,7 M€.

En 2011, il a été procédé à une réduction de capital par annulation de 403 250 actions d'autocontrôle pour un montant de 14 M€. Cette opération vient à la suite d'une augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en octobre 2011 aux salariés bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 1^{er} octobre 2009.

26.4 AUTRES RÉSERVES

ÉCARTS DE CONVERSION

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

ÉCARTS D'ÉVALUATION

Les écarts d'évaluation incluent :

- les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- les ajustements de valeur des titres disponibles à la vente.

26.5 INTÉRÊTS MINORITAIRES

La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2011	31.12.2010	2011	2010
Lagardère Publishing	23	23	4	3
Lagardère Active	14	57	16	22
Lagardère Services	32	30	11	9
Lagardère Unlimited	6	22	(13)	(3)
Total	75	132	18	31

26.6 GESTION DU CAPITAL

CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SCA ET ACTIONNARIAT

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionnariat. Les actions Lagardère SCA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionnariat et de son évolution dans le temps. La proportion du flottant est très importante puisqu'elle représente environ 90 % du nombre d'actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 9,62 % détenu par la société Lagardère Capital & Management, contrôlée par M. Arnaud Lagardère, gérant commandité du Groupe. L'importance du flottant garantit une bonne liquidité du titre.

Depuis de nombreuses années, le Groupe n'a pas eu recours à des augmentations de capital sur le marché tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs souhaité récompenser la stabilité de son actionnariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Comme indiqué en note 29.1.1, Lagardère SCA a contracté certains emprunts obligataires et crédits bancaires assortis de clauses [appelées "covenants"] imposant le respect de certains ratios. En particulier, le Groupe est tenu de respecter d'une part, un montant minimum de capitaux propres consolidés, d'autre part, un montant maximum d'endettement calculé en proportion des capitaux propres consolidés ou rapporté à un indicateur de performance calculé à partir du résultat opérationnel courant. Le non-respect de ces ratios donne aux prêteurs la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours. Ces ratios sont suivis tout au long de l'année par la Direction de la Trésorerie et du Financement et ont toujours été respectés.

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme, le Groupe veille à optimiser le montant de son endettement financier rapporté au montant de ses capitaux propres. Le faible niveau actuel de l'endettement autorise le financement de la croissance externe par recours à l'emprunt. Par ailleurs, le Groupe a mené au cours des années précédentes une politique de rachat d'actions propres, dans les limites fixées par les autorisations données en Assemblée Générale des Actionnaires, qui a conduit en 2007 et en 2008 à une annulation de titres à effet relatif pour les actionnaires.

Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrat de liquidité pour favoriser la liquidité de ses titres et la régularité de leur cotation.

26.7 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

31 décembre 2011	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Variation des écarts de conversion		3		3	(3)	0
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			4	4		4
– Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			1	1		1
– Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			3	3		3
des titres non consolidés			(2)	(2)		(2)
– Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			(2)	(2)		(2)
– Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			-	-		-
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(10)			(10)		(10)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	(43)	(6)	(13)	(62)		(62)
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	3		(1)	2		2
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	(50)	(3)	(12)	(65)	(3)	(68)

31 décembre 2010	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Variation des écarts de conversion		86		86	6	92
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			(2)	(2)		(2)
– Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			(4)	(4)		(4)
– Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			2	2		2
des titres non consolidés			9	9		9
– Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			(2)	(2)		(2)
– Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			11	11		11
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées				0		0
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	(5)	11	(177)	(171)		(171)
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(1)	(1)		(1)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	(5)	97	(171)	(79)	6	(73)

Le détail des effets d'impôt relatifs aux gains et pertes enregistrés en capitaux propres s'établit comme suit :

31 décembre 2011	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	0	-	0
Variation de juste valeur :			
– des instruments financiers dérivés	4	(1)	3
– des titres non consolidés	(2)	-	(2)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(10)	3	(7)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence (net d'impôt)	(62)	-	(62)
Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(70)	2	(68)

31 décembre 2010	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	92	-	92
Variation de juste valeur :			
– des instruments financiers dérivés	(2)	1	(1)
– des titres non consolidés	9	(2)	7
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	-	-	0
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence (net d'impôt)	(171)	-	(171)
Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(72)	(1)	(73)

NOTE 27 PROVISIONS

27.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Conformément aux principes énoncés en note 3.18, Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

• Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2011	2010
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	318	298
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	12
Coût financier	13	14
Prestations versées	(18)	(16)
Liquidation d'engagements et réduction de droits futurs	(7)	(4)
(Gains) et pertes actuariels	9	6
Entrées et (sorties) de périmètre	1	(13)
Cotisations des employés	3	3
Écarts de change et autres	7	18
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	335	318
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	260	248
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	75	70

• Variation de la juste valeur des actifs du régime

	2011	2010
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	216	195
Rendement réel des actifs du régime	8	15
Cotisations patronales	17	14
Prestations versées	(14)	(13)
Liquidation d'engagements	(3)	(5)
(Entrées) et sorties de périmètre	-	(9)
Cotisations des employés	3	3
Écarts de change et autres	7	16
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	234	216

• Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2011	2010
Actions	29 %	32 %
Obligations	56 %	47 %
Immobilier	4 %	6 %
Monétaire	7 %	5 %
Autres	4 %	10 %

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux moyen pondéré et a été déterminé à partir du rendement attendu individuel à long terme de chacune des classes d'actifs composant le portefeuille de financement et de leur allocation réelle à la date d'évaluation.

• Calcul du passif net comptabilisé

	2011	2010	2009	2008	2007
Valeur actualisée de l'obligation	335	318	298	263	303
Juste valeur des actifs du régime	(234)	(216)	(195)	(168)	(200)
Coûts des services passés non reconnus	-	(1)	(1)	(1)	-
Passif net comptabilisé	101	101	102	94	103

• Composantes de la charge de l'exercice

	2011	2010
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	12
Coût financier	13	14
Rendement attendu des actifs du régime	(9)	(9)
Amortissement du coût des services passés	-	-
Effet des limitations des actifs	-	-
Effet des liquidations et réductions de droits futurs	(3)	-
Charges (produits) comptabilisés au compte de résultat	10	17

• Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2011	2010
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	4,14 %	4,59 %
– Zone Euro (*)	4,50 %	4,75 %
– Royaume-Uni (*)	4,70 %	5,40 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,73 %	2,82 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,51 %	2,39 %
Taux de rendement attendu des placements	4,06 %	4,49 %
Taux de progression des dépenses de santé		
– Taux initial	5,00 %	5,00 %
– Taux ultime	2,00 %	2,00 %
– Année où le taux ultime est atteint	2027	2027

(*) Les taux d'actualisation ont été déterminés à partir des taux de marché pour des obligations d'entreprises privées de première catégorie (AA) dont la durée est approximativement équivalente à celle des estimations de paiements futurs des plans. L'indice de référence utilisé en 2010 et en 2011 est l'Iboxx Corporate AA.

• Pertes et gains d'expérience enregistrés en capitaux propres

	2011	2010
1. Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	(1)	6
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	-0,44 %	2,62 %
2. Écarts actuariels d'expérience sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	(2)	(2)
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	-0,66 %	-0,76 %

• Effet de la variation de +/- 1 % du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé

	2011	2010
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	5	5
Effet d'une augmentation de 1 % sur la valeur actuelle des avantages accumulés sur la charge de l'exercice	15 1	14 1
Effet d'une diminution de 1 % sur la valeur actuelle des avantages accumulés sur la charge de l'exercice	(5) -	(5) -

• Cotisations patronales attendues

	2012	2011
	15	10

• Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2011	2010
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(16)	(16)
Mouvements de l'exercice sur la valeur de l'obligation sur la valeur des actifs du régime	(9) (1)	(6) 6
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(26)	(16)
Incidence des impôts différés	7	4
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(19)	(12)

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2011	31.12.2010
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	6	9
Restructurations et désengagements	75	84
Litiges	74	110
Autres risques	324	309
Total	479	512
Dont :		
<i>part non courante</i>	162	170
<i>part courante</i>	317	342
	479	512

	Solde au 01.01.2011	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2011
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	9	-	-	6	(1)	(8)	-	6
Restructurations et désengagements	84	-	(5)	21	(17)	(8)	-	75
Litiges	110	-	(12)	6	(9)	(17)	(4)	74
Autres risques	309	1	4	89	(42)	(42)	5	324
Total	512	1	(13)	122	(69)	(75)	1	479

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les autres risques comprennent notamment des risques sur engagements financiers ainsi que des provisions pour risques sur filiales.

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE

Les dettes financières du Groupe se décomposent comme suit :

	31.12.2011	31.12.2010
Emprunts obligataires	1 344	1 249
Emprunts auprès d'établissements de crédit	460	664
Dettes de location financement	1	-
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	24	30
Autres dettes financières	14	10
Dettes financières non courantes	1 843	1 953
Emprunts obligataires	-	169
Emprunts auprès d'établissements de crédit	13	181
Dettes de location financement	1	2
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	4	-
Autres dettes financières	145	189
Dettes financières courantes	163	541
Total dettes financières	2 006	2 494

Les principaux mouvements de l'exercice 2011 sont les suivants :

NOUVEAU CONTRAT DE CRÉDIT SYNDIQUÉ

Le 26 janvier 2011, Lagardère SCA a signé une nouvelle ligne de crédit syndiqué multidevises de 1 645 M€ qui remplace le crédit syndiqué 2005 de 2 200 M€ à échéance 2012. Ce nouveau crédit a une durée de 5 ans et porte intérêt au taux Euribor (ou équivalent pour les autres devises) avec une marge initiale de 0,90 %.

ÉMISSION D'OBLIGATIONS À BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS DE PRÉFÉRENCE HACHETTE SA

La société Hachette SA a émis, le 12 janvier 2011, des obligations à bons de souscription d'actions de préférence (OBSAP) d'une valeur nominale de 100 millions d'euros, à échéance de 5 ans, portant intérêt au taux Euribor 6 mois +0,95 % et intégralement souscrites par la Société Générale. Consécutivement à cette émission qui contribue au financement des activités de la société et de ses filiales, les bons de souscription d'actions de préférence (BSAP) ont été détachés des obligations et acquis par certains managers français et étrangers du groupe Lagardère (autres que les gérants de Lagardère SCA) identifiés par le conseil d'administration de Hachette SA, sur la base d'un prix de cession ayant fait l'objet d'un rapport d'un expert indépendant.

Les BSAP confèrent à leurs titulaires le droit de souscrire, entre le 12 janvier 2014 et le 12 janvier 2018, des actions de préférence de Hachette SA. Ces actions de préférence, dépourvues de droit de vote, bénéficient d'un dividende précipitaire destiné à neutraliser la charge financière liée à la détention de la participation minoritaire détenue indirectement par Hachette SA au capital de Canal+ France ; par ailleurs, en cas de cession de cette participation, les actions de préférence seront converties en actions ordinaires sur la base d'un ratio de conversion neutralisant les impacts liés à l'évolution de la participation dans Canal+ France (plus ou moins-value résultant de la cession de la participation, charge financière liée à sa détention, distributions de dividendes par cette société). Les caractéristiques des BSAP permettent d'en faire un vecteur d'investissement associant les managers les ayant acquis à la croissance des seules activités de Lagardère dans les médias (hors participation dans Canal+ France) et de renforcer leur implication dans le développement de ces activités.

Les BSAP sont incessibles pour une durée de 3 ans à compter de leur émission. À l'issue de cette période, Lagardère SCA s'est engagée auprès des porteurs des BSAP à acquérir, à leur demande et au cours de périodes déterminées, les BSAP ou les actions de préférence (ou, en cas de conversion, les actions ordinaires) émises sur exercice des BSAP. En contrepartie, en l'absence d'exercice de la faculté de cession dont ils sont bénéficiaires, les porteurs se sont engagés à céder à Lagardère SCA, à sa demande et au cours de périodes déterminées, les BSAP ou les actions de préférence (ou, en cas de conversion, les actions ordinaires) émises sur exercice des BSAP. Les cessions des BSAP et des actions interviendront sur la base d'une méthode de valorisation dont la mise en œuvre prévoit l'intervention d'un expert indépendant. La société Hachette SA dispose également d'un droit de rachat des BSAP sous certaines conditions entre le 12 janvier 2017 et le 12 janvier 2018.

Dans les comptes consolidés, le prix d'émission des OBSAP, comptabilisé net de frais pour un montant de 98,4 M€ est décomposé en deux dettes financières distinctes :

- o d'une part, le prix de cession des BSAP acquis par les managers du Groupe, soit un montant total de 1,6 M€ ;
- o d'autre part, la composante obligataire représentée par le prix d'émission des OBSAP net du prix de cession des BSAP, soit 96,8 M€.

À chaque clôture, les BSAP sont évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat. La juste valeur est déterminée conformément au processus d'évaluation décrit ci-dessus. Elle représente la valeur de rachat des bons qui prévaudra au terme de la période d'incessibilité de 3 ans. La composante obligataire est comptabilisée au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

EMPRUNTS REMBOURSÉS

Lagardère SCA a remboursé à leur échéance :

- o le 31 janvier 2011, la troisième et dernière tranche de l'emprunt obligataire émis le 24 janvier 2001 sur le marché américain du placement privé, pour une contre valeur de 254 M€ ;
- o le 27 décembre 2011, le crédit structuré 2005 pour un montant de 151 M€.

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au 31 décembre 2011 :

• Par échéance - total consolidé

	2012 (*)	2013	2014	2015	2016	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	256	991	-	97	-	1 344
Emprunts auprès d'établissements de crédit	13	-	30	-	430	-	473
Dettes de location financement	1	-	-	-	1	-	2
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	4	1	6	8	8	1	28
Autres dettes financières	145	1	1	-	1	11	159
Au 31 décembre 2011	163	258	1 028	8	537	12	2 006

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

Au 31 décembre 2010, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	2011 (*)	2012	2013	2014	2015	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	169	-	258	991	-	-	1 418
Emprunts auprès d'établissements de crédit	181	643	21	-	-	-	845
Dettes de location financement	2	-	-	-	-	-	2
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	4	12	8	5	1	30
Autres dettes financières	189	1	1	-	-	8	199
Au 31 décembre 2010	541	648	292	999	5	9	2 494

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

28.3 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DES PRINCIPAUX EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

31.12.2011	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
Émission le 24 juillet 2003 sur le marché américain du placement privé :						
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 38 MUS\$	31	3	34	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois +0,87 %
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	121	(5)	116	EUR	4,965 %	EURIBOR 6 mois +0,88 %
Émission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€	104	(4)	100	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois +1,035 %
Émission le 6 octobre 2009 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 1 000 M€	991	-	991	EUR	5,08 %	
Émission le 12 janvier 2011 d'un emprunt obligataire assorti de bons de souscription d'actions de préférence (OBSAP) Hachette SA à 5 ans pour 100 M€	97	-	97	EUR	EURIBOR 6 mois +0,95 %	
Emprunts obligataires	1 344	(6)	1 338			
Tirage sur crédit syndiqué multidevises, mis en place le 26 janvier 2011, à échéance 5 ans de 1 645 M€	430	-	430	EUR	EURIBOR (ou équivalent pour les autres devises) +0,90 %	
Autres emprunts	43	-	43			
Emprunts auprès d'établissements de crédit	473	-	473			
Total	1 817	(6)	1 811			

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

31.12.2010	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
Émission le 24 janvier 2001 sur le marché américain du placement privé :						
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 225 MUS\$	169	85	254	EUR	7,49 %	EURIBOR +1,288 %
Émission le 24 juillet 2003 sur le marché américain du placement privé :						
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 38 MUS\$	30	3	33	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois +0,87 %
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	123	(7)	116	EUR	4,965 %	EURIBOR 6 mois +0,88 %
Émission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€	105	(5)	100	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois +1,035 %
Émission le 6 octobre 2009 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 1 000 M€	991	-	991	EUR	5,08 %	
Emprunts obligataires	1 418	76	1 494			
Mise en place le 21 décembre 2005 d'un crédit structuré à 6 ans de 151 M€ :						
– Tranche A pour 116 M€	116	-	116	EUR	EURIBOR 3 mois +0,575 % limité à 4,375 %	EURIBOR 3 mois +0,40 %
– Tranche B pour 35 M€	35	-	35	EUR	3,85 %	EURIBOR 3 mois +0,40 %
Tirage sur crédit syndiqué multidevises, mis en place le 22 juin 2005, à échéance 2012 de 2 200 M€	612	-	612	EUR	EURIBOR 1 mois +0,275 %	
Autres emprunts	82	-	82			
Emprunts auprès d'établissements de crédit	845	-	845			
Total	2 263	76	2 339			

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

28.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

31.12.2011	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone euros	1 683	84 %	1 677	84 %
US \$	208	10 %	208	10 %
Couronne suédoise	81	4 %	81	4 %
Couronne tchèque	13	1 %	13	1 %
Zloty	6	0 %	6	0 %
Autres	15	1 %	15	1 %
Total	2 006	100 %	2 000	100 %

NOTE 29 EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT

29.1 RISQUES DE MARCHÉ

29.1.1 EXPOSITION

RISQUES DE LIQUIDITÉ

L'endettement est considéré majoré de la valeur des instruments dérivés de couverture [cf. note 28.3 de l'annexe aux comptes consolidés]. Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires passe de 58 % à 67 % de l'endettement total entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011.

Le risque de liquidité n'est pas significatif puisque la dette à moins de deux ans est de 421 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 737 M€ et les lignes de crédit non tirées de 1 277 M€.

RISQUES INDUITS PAR DES CLAUSES DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ DU FAIT DE L'APPLICATION DE "COVENANTS"

Certains emprunts obligataires et certains crédits bancaires comportent des clauses, appelées "covenants", imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel ces ratios portent sur :

- un montant minimum de capitaux propres ;
- un montant maximum d'endettement brut calculé en proportion des fonds propres ;
- un montant maximum d'endettement net rapporté à un EBITDA ajusté (défini comme la somme du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, des amortissements et dépréciations et des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence).

Le non-respect de l'un ou l'autre de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

Pour Lagardère SCA de telles clauses figurent :

- dans les emprunts obligataires émis en juillet 2003 pour 38 M\$ et 116 M€ ;
- dans le crédit syndiqué conclu en janvier 2011 pour 1 645 M€.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2011, les ratios imposés par les "covenants" sont tous respectés.

RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT

L'emprunt obligataire de 991 M€ à échéance 2014 porte intérêt à taux fixe [taux d'intérêt effectif de 5,08 %]. Les autres dettes obligataires et bancaires portent intérêt à taux variable, soit parce qu'elles ont été contractées à taux variable, soit parce qu'elles ont été converties dès leur origine de taux fixe en taux variable. La valeur des instruments dérivés de couverture correspondant à cette conversion figure en note 28.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 654 M€. Ces excédents, placés à taux variables, apportent au niveau du Groupe consolidé une couverture naturelle à son endettement à taux variable dont l'encours est de

981 M€ (ce chiffre excluant les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires). L'essentiel du risque d'une augmentation du coût de l'endettement ne porte donc que sur la fraction à taux variable de l'endettement brut non compensée par les excédents de trésorerie soit 327 M€. Une variation de 1 point des taux d'intérêt entraînerait à ce titre une charge complémentaire de 3,3 M€ en base annuelle.

RISQUES DE CHANGE

Les risques de change liés à la position transactionnelle du Groupe concernent principalement l'activité Unlimited. Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct ou d'options portent, au 31 décembre 2011, sur des montants de 75 M€ à la vente et 145 M€ à l'achat.

Le financement des activités courantes est en général assuré par recours à des crédits à court terme et à taux variable libellés dans la devise locale pour éviter tout risque de change.

Pour des financements à plus long terme associés à des actifs à l'étranger, le Groupe peut être amené à faire des utilisations en devises du crédit syndiqué. Au 31 décembre 2011 ces utilisations sont les suivantes :

- USD : 205 M€
- SEK : 81 M€

Par ailleurs un emprunt en USD réalisé en France a fait l'objet d'une couverture par achats à terme (placement privé obligataire émis en 2003).

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2011 se présente comme suit :

○ Euros	56 %
○ US dollar	8 %
○ Franc Suisse	6 %
○ Livre Sterling	5 %
○ Autres devises	25 %
<u>Total</u>	<u>100 %</u>

Sur la base des données comptables de l'exercice 2011, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour une dépréciation de 10 % contre l'Euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Devise	Incidence comptable sur le Resop consolidé 2011
US dollar	(6) M€
Livre Sterling	(4) M€
Franc Suisse	-

RISQUES SUR ACTIONS DE SOCIÉTÉS COTÉES

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Taux de détention au 31.12.2011	Cours au 31.12.2011	Cotation boursière au 31.12.2011
Lagardère SCA	3 772 698	2,88 %	20,40 €	76 963 039 €
EADS	61 113 852	7,50 %	24,15 €	1 475 899 526 €
Deutsche Telekom (ex T-Online)	2 836 835	0,07 %	8,87 €	25 162 726 €
Viel et Cie	8 917 677	11,64 %	2,49 €	22 205 016 €

Les variations de valeur des titres d'autocontrôle sont directement inscrites dans les capitaux propres consolidés.

En tant que société cotée, la valeur du groupe EADS est soumise aux aléas des marchés. Toutefois, du fait de la consolidation du groupe EADS (cf. note 19), sa valeur dans les comptes n'est pas affectée par ces variations.

Les titres Deutsche Telekom résultent de l'échange en 2006 des titres T-Online. Ils sont classés en placements financiers et comptabilisés pour une valeur de 25 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2011.

Les titres Viel et Cie sont classés en autres actifs non courants et comptabilisés pour une valeur de 22 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2011.

29.1.2 GESTION

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

RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT

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

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de 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.

29.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit et de contrepartie représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients.

29.2.1 EXPOSITION

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- des encours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux ;
- d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi ;
- de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des encours clients et des engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux s'élève à 2 395 M€ au 31 décembre 2011. Les encours clients principaux ont pour contrepartie des distributeurs de produits du Groupe. En France comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées. Les principaux engagements reçus entrent dans le cadre de contrats de commercialisation de droits sportifs.

Il est précisé ci-dessous la part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec le premier, les cinq premiers et les dix premiers clients du Groupe :

	2011	2010
Premier client	2,3 %	1,5 %
Cinq premiers clients	6,3 %	5,1 %
Dix premiers clients	9,0 %	8,2 %

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 737 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures bancaires de bonne qualité ou d'agences gouvernementales.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 234 M€ (dont 133 M€ au Royaume-Uni et 73 M€ en Suisse), 56 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise, et de taux d'intérêt. Leur encours notionnel s'élève à 470 M€ au 31 décembre 2011. Le risque économique attaché à ces contrats dépend de l'évolution des devises et des taux d'intérêt et ne représente qu'une fraction du montant notionnel. Les contreparties en sont des banques de premier plan.

Les contreparties du Groupe sont exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues. En 2011, le Groupe a été confronté au non-recouvrement de certaines créances, notamment du fait de la faillite des distributeurs Borders aux États-Unis et Red Group en Australie (branche Publishing), ainsi que dans le domaine de la commercialisation de droits sportifs.

29.2.2 GESTION

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

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

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

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

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

NOTE 30 INSTRUMENTS FINANCIERS

30.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

- **Juste valeur des instruments financiers dérivés**

	31.12.2011	31.12.2010
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives (actifs courants) :	12	15
– Instruments de couverture affectés à la dette	9	12
– Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	3	3
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives (passifs courants) :	(3)	(92)
– Instruments de couverture affectés à la dette	(3)	(88)
– Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	-	(4)
Total (net)	9	(77)

30.2 MONTANTS NOTIONNELS DES CONTRATS DE COUVERTURE DE LA DETTE PAR ÉCHÉANCE

Au 31 décembre 2011	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ans	Total
Valeur de la dette avec prise en compte des instruments de couverture	-	250	-	-	-	-	250
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	-	6	-	-	-	-	6
Juste valeur de la dette ayant fait l'objet de contrats de couverture (valeur au bilan)	-	256	-	-	-	-	256

30.3 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2011		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres de participation	64	64	-	64	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	83	83	83	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 276	1 276	1 276	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	12	12	-	-	-	-	12
Autres actifs financiers courants	951	951	951	-	-	-	-
Placements financiers	83	83	-	83	-	-	-
Équivalents de trésorerie	130	130	-	-	-	130	-
Trésorerie	524	524	524	-	-	-	-
Actifs	3 123	3 123	2 834	147		130	12
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 817	1 817	-	-	1 561	256	-
Autres dettes financières	189	189	-	-	189	-	-
Autres passifs financiers non courants	147	147	-	-	147	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 613	1 613	-	-	1 613	-	-
Instruments financiers dérivés	3	3	-	-	-	-	3
Autres passifs financiers courants	1 412	1 412	-	-	1 412	-	-
Passifs	5 181	5 181	-	-	4 922	256	3

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2011.

	31.12.2010		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres de participation	49	49	-	49	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	62	62	62	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 189	1 189	1 189	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	15	15	-	-	-	-	15
Autres actifs financiers courants	968	968	968	-	-	-	-
Placements financiers	106	106	-	106	-	-	-
Équivalents de trésorerie	135	135	-	-	-	135	-
Trésorerie	481	481	481	-	-	-	-
Actifs	3 005	3 005	2 700	155		135	15
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 263	2 263	-	-	1 685	578	-
Autres dettes financières	231	231	-	-	231	-	-
Autres passifs financiers non courants	219	219	-	-	219	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 618	1 618	-	-	1 618	-	-
Instruments financiers dérivés	92	92	-	-		-	92
Autres passifs financiers courants	1 321	1 321	-	-	1 321	-	-
Passifs	5 744	5 744	-	-	5 074	578	92

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2010.

30.4 INSTRUMENTS FINANCIERS - HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

Niveau 1 : Instrument coté sur un marché actif.

Niveau 2 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Niveau 3 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.13 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
31.12.2011							
Titres de participation	64			22			42
– Titres Viel et Cie	22			22			
– Autres titres de participation	42						42
Instruments financiers dérivés actifs			12		12		
Placements financiers	83			83			
– Actions Deutsche Telekom	25			25			
– Obligations	58			58			
Équivalents de trésorerie		130		130			
– Valeurs mobilières de placement		130		130			
Total – Instruments financiers – Actifs	147	130	12	235	12		42
Instruments financiers dérivés passifs			3		3		
Total – Instruments financiers – Passifs			3		3		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2011.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2011.

	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
31.12.2010							
Titres de participation	49			25			24
– Titres Viel et Cie	25			25			
– Autres titres de participation	24						24
Instruments financiers dérivés actifs			15		15		
Placements financiers	106			106			
– Actions Deutsche Telekom	27			27			
– Obligations	79			79			
Équivalents de trésorerie		135		135			
– Valeurs mobilières de placement		135		135			
Total – Instruments financiers – Actifs	155	135	15	266	15		24
Instruments financiers dérivés passifs			92		92		
Total – Instruments financiers – Passifs			92		92		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2010.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2010.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2011	31.12.2010
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	139	211
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	1	-
Autres passifs	7	8
Autres passifs non courants	147	219
Instruments financiers dérivés	3	92
Dettes fiscales et sociales	480	438
Avances et acomptes	22	25
Auteurs créditeurs	237	234
Clients créditeurs	100	108
Produits constatés d'avance	247	211
Autres dettes diverses	326	306
Autres passifs courants	1 415	1 414
Total autres passifs	1 562	1 633

NOTE 32 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

Au 31 décembre 2011, figure en actifs destinés à la vente la valeur de la Co-participation détenue avec Marie-Claire en Chine, qui représente la dernière entité de la Presse Magazine Internationale non encore cédée à cette date. La cession est intervenue le 1^{er} février 2012.

Au 31 décembre 2010, les actifs et passifs destinés à la vente représentaient l'ensemble du périmètre de cession de la Presse Magazine Internationale, couvert par l'accord du 31 janvier 2011 signé avec Hearst Corporation.

NOTE 33 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Les tableaux ci-après présentent la synthèse des obligations contractuelles du Groupe. À l'exception des passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements Prévus			Cumul	
	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	31.12.2011	31.12.2010
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	13	1 804	-	1 817	2 263
Autres dettes financières	150	27	12	189	231
Autres passifs financiers non courants	-	130	17	147	219
Fournisseurs et comptes rattachés	1 607	6	-	1 613	1 618
Instruments financiers dérivés	3	-	-	3	92
Autres passifs financiers courants	1 398	14	-	1 412	1 321
Total Passifs financiers	3 171	1 981	29	5 181	5 744
<i>dont obligations en matière de location financement</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières ^(*)	60	117	-	177	217
Locations d'exploitation ^(**)	219	474	149	842	858
Engagements de dépenses sur investissements	3	21	8	32	33
Total des obligations contractuelles	3 453	2 593	186	6 232	8 054

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2011.

(**) Loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables, y compris minima garantis dans les contrats de concessions des magasins de distribution.

Le résultat opérationnel courant inclut en 2011 une charge de loyer de 284 M€ (en 2010 : 245 M€).

À ces obligations contractuelles, viennent s'ajouter pour un total de 1 148 M€, les versements de minima garantis contractés par les entités de la branche Unlimited au titre des contrats à long terme de régie commerciale de droits TV et marketing, dont les montants par échéance sont détaillés ci dessous :

Par échéance	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ans	Cumul 31.12.2011	Cumul 31.12.2010
Minima garantis sur contrats de commercialisation de droits sportifs	162	224	180	143	120	319	1 148	1 200

Par ailleurs, le montant des contrats de commercialisation signés par ces mêmes entités avec des diffuseurs et partenaires s'élève à 1 119 M€ selon le calendrier de réalisation suivant :

Par échéance	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ans	Cumul 31.12.2011	Cumul 31.12.2010
Contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	367	269	133	123	70	157	1 119	799

NOTE 34 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2011	31.12.2010
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
– cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	73	70
– cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	73	77
– autres engagements donnés	4	13
Actifs faisant l'objet d'engagements	-	-
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	25	14
Engagements reçus :		
– contre-garanties sur engagements donnés	44	32
– autres engagements reçus	24	25
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 277	1 092

ENGAGEMENTS CONDITIONNELS DE CESSIONS DE TITRES

Le Groupe a consenti des promesses de ventes, en vigueur au 31 décembre 2011, portant sur certaines de ses participations dont les deux plus importantes sont :

- celle de 7,5 % détenue indirectement dans EADS : cette participation fait l'objet d'une promesse de vente exerçable à la valeur de marché et uniquement sous réalisation de conditions qui concernent l'inexécution d'obligations prévues au pacte d'actionnaires ou les cas de changement de contrôle sur Lagardère ou sur certaines de ses branches d'activité ;
- celle de 20 % détenue dans Canal+ France suite aux accords conclus le 4 janvier 2007 entre Vivendi, groupe Canal+ et Lagardère : Vivendi bénéficie d'un droit d'entraînement susceptible de conduire Lagardère à céder sa participation dans Canal+ France dans l'hypothèse où Vivendi aurait accepté une offre d'un tiers portant sur l'acquisition d'au moins 95 % du capital de Canal+ France (sous réserve de l'application préalable du droit de surenchère de Lagardère).

ENGAGEMENTS CONDITIONNELS DE RACHATS DE TITRES

Lagardère Unlimited et les minoritaires présents au sein du groupe World Sport Group sont liés par deux pactes d'actionnaires. Aux termes de ces pactes, Lagardère Unlimited devrait dans certaines circonstances acquérir, à valeur de marché, les participations détenues par les actionnaires minoritaires.

NOTE 35 LITIGES EN COURS

Les principaux litiges du groupe EADS N.V. et de Canal+ France font l'objet d'une description respectivement dans le document d'enregistrement de EADS N.V. et dans le document de référence de Vivendi.

LITIGE CONTRE ABN AMRO (DÉNOMMÉE "THE ROYAL BANK OF SCOTLAND" DEPUIS LE 6 FÉVRIER 2010)

ABN AMRO ayant converti des obligations convertibles en actions émises en 1993 et 1994, et exercé des bons de souscription d'actions émis en avril 1994, a engagé le 31 mai 2006 une action au fond devant le Tribunal de commerce de Paris, aux fins d'être indemnisée du préjudice qu'elle aurait subi par suite de l'absence d'ajustement des conditions d'exercice de ces bons et obligations consécutivement à la mise en distribution par Lagardère SCA, au titre des exercices 1992, 1993 et 1994, de dividendes partiellement imputés sur un compte de "prime d'apport".

Sur l'appel formé par Lagardère SCA à l'encontre d'un premier jugement rendu le 19 juin 2007 par le Tribunal de commerce de Paris (qui avait fait droit partiellement aux demandes d'ABN AMRO), la Cour de Paris a – par arrêt du 25 novembre 2008 – (i) condamné en l'état Lagardère SCA à indemniser le préjudice subi par ABN AMRO au titre de l'absence d'ajustement des conditions d'exercice des bons de souscription d'actions, et (ii) invité les parties à s'expliquer plus avant sur la recevabilité de la demande d'indemnisation formée à titre personnel par ABN AMRO en raison de l'absence d'ajustement des conditions de conversion des obligations convertibles.

Le pourvoi formé par ABN AMRO contre cet arrêt, et celui incident de Lagardère SCA afin de faire valoir son argumentation relative à l'irrecevabilité des demandes formées par ABN AMRO au regard notamment des règles de prescription applicables, ont été rejetés par la Cour de cassation le 8 avril 2010.

La Cour d'appel de Paris se retrouve donc saisie de la seule question encore pendante, relative à la recevabilité des demandes formulées par ABN AMRO au titre de l'absence d'ajustement des conditions de conversion des obligations convertibles.

ABN AMRO soutient en dernier lieu que ses demandes sont recevables et sollicite de la Cour d'appel de Paris qu'elle condamne Lagardère SCA à lui délivrer 99 477 actions ou subsidiairement à lui verser la somme d'environ 2 millions d'euros hors intérêts, à titre de contre-valeur desdites actions.

Lagardère SCA a formellement contesté la recevabilité même de ces demandes, et subsidiairement leur bien-fondé.

Par un arrêt rendu le 13 mars 2012, la Cour d'appel de Paris a fait droit aux arguments développés par Lagardère SCA et déclaré ABN AMRO irrecevable en ses demandes, infirmant sur ce point le jugement du 19 juin 2007. Cet arrêt n'est pas définitif à ce jour puisqu'il peut faire l'objet d'un pourvoi en cassation.

RECOURS FORMÉS PAR ÉDITIONS ODILE JACOB CONTRE LES DÉCISIONS CONCERNANT LES OPÉRATIONS RELATIVES À VIVENDI UNIVERSAL PUBLISHING ET EDITIS

Le 13 septembre 2010, le Tribunal de l'Union européenne (TUE) a rendu deux arrêts dans le différend qui oppose les Éditions Odile Jacob à la Commission européenne et à Lagardère. Le premier arrêt, contre lequel les Éditions Odile Jacob ont formé un pourvoi devant la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), rejetait le recours des Éditions Odile Jacob tendant à l'annulation de la décision de la Commission européenne de janvier 2004 autorisant l'acquisition de Vivendi Universal Publishing par Lagardère sous condition de rétrocession de certains actifs (Editis). Le second arrêt du TUE, contre lequel la Commission Européenne et Lagardère ont chacune formé pourvoi devant la CJUE, faisait droit au recours d'Odile Jacob demandant l'annulation de l'agrément de Wendel comme repreneur d'Editis par la Commission européenne en juillet 2004. Les échanges de mémoires sur l'ensemble de ces pourvois se sont poursuivis en 2011 et des audiences de plaidoiries ont eu lieu devant la CJUE le 13 décembre 2011. Les décisions de la CJUE sur ces différents pourvois devraient vraisemblablement intervenir au cours du premier semestre 2012.

Entre-temps, prenant acte de l'annulation prononcée par le second arrêt précité du TUE, la Commission européenne a, au terme d'un nouvel examen, réitéré le 13 mai 2011 l'agrément de Wendel comme repreneur d'Editis. La Commission européenne a fixé au 30 juillet 2004, date du premier agrément annulé, la prise d'effet de sa décision. Les Éditions Odile Jacob ont formé le 5 septembre 2011 un recours devant le TUE contre cette nouvelle décision, accompagné d'une demande en référé de suspension des effets du nouvel agrément. Le Président du TUE a, par ordonnance du 24 novembre 2011, rejeté la demande en référé. Lagardère a pour sa part demandé à intervenir à la procédure au fond, qui suit son cours.

Par ailleurs, prenant appui sur le second arrêt précité du TUE, les Éditions Odile Jacob ont saisi le Tribunal de commerce de Paris le 27 octobre 2010 d'une demande en annulation de la cession d'Editis par Lagardère à Wendel en 2004 et de sa revente par Wendel au groupe espagnol Planeta en mai 2008. Par jugement du 13 décembre 2011, le Tribunal a rejeté l'exception d'incompétence soulevée à titre liminaire par Lagardère, Wendel et Planeta mais a décidé de sursoir à statuer sur cette affaire jusqu'à ce que les juridictions de l'Union européenne aient définitivement statué sur la validité des décisions de la Commission européenne ayant permis la cession d'Editis à Wendel.

Lagardère estime que des arguments sérieux permettent de s'opposer aux demandes des Éditions Odile Jacob aussi bien devant les juridictions communautaires que devant le Tribunal de commerce de Paris. En tout état de cause Lagardère ne s'estime pas exposé à des conséquences défavorables significatives du fait de ces contentieux.

ENQUÊTES DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, INSTRUCTION PÉNALE ET ACTIONS INTENTÉES PAR DES PORTEURS DE TITRES EADS

À la suite des mouvements constatés sur le titre EADS et notamment de la baisse du cours intervenu le 14 juin 2006 consécutivement à la publication, le 13 juin 2006, par EADS d'un communiqué annonçant que sa filiale Airbus aurait des retards dans la livraison de l'A380, diverses actions ont été intentées par des porteurs d'actions EADS et diverses enquêtes ont été lancées par les autorités compétentes.

À ce jour, Lagardère SCA (ci-après "Lagardère") a connaissance des procédures suivantes (le Document de référence de EADS recense également les procédures et actions dont EADS a connaissance et qui la visent).

a. Procédure conduite par l'AMF

Le 8 avril 2008, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a adressé une notification des griefs à Lagardère qui reposait sur le fait que la société Lagardère avait cédé une part importante de sa participation au capital de la société EADS, en émettant, le 11 avril 2006, des obligations remboursables en actions EADS (ORAPA) alors, selon les enquêteurs de l'AMF, qu'elle pourrait avoir été en possession d'informations privilégiées.

Cette notification des griefs a ouvert la phase contradictoire de la procédure de sanction administrative.

À l'issue d'une audience qui s'est déroulée du 23 au 27 novembre 2009, la commission des sanctions a écarté l'ensemble des griefs formulés à l'encontre de Lagardère dans la notification de griefs, mettant ainsi un terme définitif à la procédure administrative initiée par l'AMF.

b. Information judiciaire ouverte contre X

À la suite d'une plainte d'une association de petits actionnaires de EADS et celle d'un actionnaire individuel de EADS, une information judiciaire a été ouverte contre X pour délit d'initié.

Dans le cadre de l'instruction de ce dossier, des perquisitions ont été conduites, dont notamment dans les locaux de Lagardère. Le magistrat en charge de cette instruction a, au cours de l'année 2008, mis en examen un certain nombre de personnes physiques, dirigeants actuels ou anciens de la société EADS ou d'Airbus.

Le 29 mai 2009, Lagardère représenté par l'un de ses Gérants, a été auditionné comme témoin dans le cadre de la commission rogatoire confiée par le magistrat en charge de ce dossier à la brigade financière.

À l'issue de l'interrogatoire de première comparution du 27 janvier 2011, la personne morale Lagardère SCA a été mise en examen pour délit d'initié.

Lagardère n'a pas relevé dans le dossier établi par les magistrats instructeurs de pièces la concernant différentes de celles présentes dans le dossier constitué par les services d'enquête de l'AMF et soumis à la commission des sanctions qui a prononcé sa mise hors de cause.

c. Assignation de sociétés du groupe Crédit Mutuel à l'encontre de Lagardère et Natixis

Le 17 juin 2008, des sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel ont assigné, devant le tribunal de commerce de Paris, Lagardère et la société Natixis demandant à celui-ci d'annuler (i) l'émission par Lagardère et la souscription par IXIS CIB (aux droits de laquelle vient Natixis) en avril 2006 des obligations remboursables en actions à parité ajustables (ORAPA) ainsi que (ii) les ventes à terme qu'elles ont conclues avec Natixis.

Pour mémoire, le 11 avril, Lagardère a émis des ORAPA qui ont été souscrites par IXIS CIB et Nexgen. Ces obligations sont remboursables en actions EADS.

Les demanderesse demandent la nullité du contrat d'émission obligataire. Elles soutiennent que Lagardère aurait été détenteur d'informations privilégiées et qu'à ce titre, Lagardère aurait dû s'abstenir de toute opération portant sur le titre EADS. À défaut de l'avoir fait, Lagardère, selon elles, a manqué à une règle impérative viciant de manière absolue l'émission. La nullité de l'émission obligataire emporte, toujours selon les demanderesse, celle des ventes à terme.

Le Tribunal de commerce de Paris a jugé irrecevables, le 27 janvier 2010, les demandes faites par les sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel et les a toutes déboutées.

Les sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel ont fait appel le 8 mars 2010 de cette décision. La Cour d'appel a, le 28 avril 2011, confirmé le jugement du tribunal de commerce de Paris du 27 janvier 2010 et mis la société Lagardère SCA hors de cause. Les appelantes se sont néanmoins pourvues en cassation.

MISE EN JEU DE LA GARANTIE DE PASSIF DANS LE CADRE DE LA CESSIION DE L'ACTIVITÉ PRESSE QUOTIDIENNE RÉGIONALE PAR QUILLET

La société Quillet avait consenti à Groupe Hersant Media, à l'occasion de la vente à celle-ci, en décembre 2007, du pôle de presse quotidienne régionale qu'elle détenait, une garantie d'actif et de passif. Groupe Hersant Media a revendiqué le bénéfice de cette garantie à plusieurs reprises, Quillet considérant à chaque fois que les demandes spécifiques formulées par Groupe Hersant Media n'étaient ni recevables ni fondées et ayant répondu en ce sens à Groupe Hersant Media.

NOTIFICATION DE GRIEFS DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE/CHAÎNES JEUNESSE

Les sociétés Lagardère SCA et Lagardère Active ont reçu le 12 janvier 2009 une notification de griefs du Conseil de la concurrence (devenu depuis l'Autorité de la concurrence) relative à des pratiques alléguées dans le secteur de la télévision payante. La notification de griefs, qui dénonçait diverses pratiques prétendument mises en œuvre par plusieurs entreprises du secteur, soutenait, à l'encontre de Lagardère SCA et de Lagardère Active, que les exclusivités consenties à Groupe Canal+ pour la distribution des chaînes jeunesse Canal J, Filles TV (devenue June) et Tiji tomberaient sous le coup de la prohibition des ententes.

À l'issue de la phase contradictoire écrite et d'une audience tenue le 7 juillet 2010, l'Autorité de la concurrence (ADLC) a rendu dans cette affaire le 16 novembre 2010 une décision par laquelle elle a, s'agissant des griefs adressés à Lagardère SCA et Lagardère Active :

- déclaré constitutives de droits acquis ne pouvant être aujourd'hui remis en cause les exclusivités consenties à Canal Plus pour quatre ans sur les réseaux ADSL, satellite et mobile prévues par les accords notifiés et validés par le Ministre de l'économie en 2006 à l'occasion de la fusion entre TPS et CanalSatellite ; et
- renvoyé à l'instruction le surplus de l'affaire (dont les extensions de ces exclusivités à la fibre optique et à la télévision de rattrapage consenties par Lagardère Active postérieurement aux accords précités).

L'instruction complémentaire ordonnée par l'ADLC n'a pas donné lieu pour le moment à de nouveaux échanges entre Lagardère SCA ou Lagardère Active et les services d'instruction de l'Autorité.

Par ailleurs, France Télécom, plaignante dans cette affaire, avait formé un recours le 17 décembre 2010 contre la décision précitée devant la Cour d'appel de Paris, mais s'est désistée de ce recours en juillet 2011, ce dont la Cour a pris acte le 8 décembre 2011 mettant ainsi fin à l'instance d'appel.

ADMINISTRATION BRÉSILIENNE POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Salvat Do Brasil (SDB) a reçu une notification d'infraction d'un organisme gouvernemental brésilien, l'IBAMA, en charge de la protection de l'environnement, fixant une amende d'un montant de 39 200 000 Réals brésiliens (15 M€ environ) pour l'introduction illicite sur le territoire national d'espèces animales sans les autorisations requises par la loi (il s'agit en l'espèce d'une collection "Insectes" dont les plus-produits sont de petits blocs de résine transparente dans lesquels ont été coulés des insectes, objets de la collection).

Le premier recours déposé par SDB (qui conteste l'amende au motif notamment que les "insectes" sont morts, figés dans une résine et donc ne sont pas des "animaux") a été rejeté en avril 2009 ; SDB a déposé, en mai 2009, un second recours devant le président de l'IBAMA. L'instruction du dossier n'est pas terminée, toutefois deux rapports des services technique et juridique de l'IBAMA concluent à l'absence d'infractions.

Dans l'hypothèse où la décision du président de l'IBAMA ne serait pas favorable à SDB, un 3^e recours est envisageable devant le CONAMA (Conseil national de l'environnement).

LITIGES AVEC DES PHOTOGRAPHES

Tout un ensemble de litiges est en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines de Lagardère Active. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographique et de perte de photos. Les demandes reflétées dans les procédures paraissent pour le moins excessives.

WORLD SPORT GROUP/CONTRATS INDIAN PREMIER LEAGUE

Le BCCI (Board of Control for Cricket in India) a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'IPL (Indian Premier League). World Sport Group (WSG), devenue filiale de Lagardère Unlimited en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations ayant présidé à ce réaménagement, WSG a conclu au profit de l'opérateur tiers, qui s'est vu attribuer une partie des droits plus importante qu'en 2008, un contrat d'assistance prévoyant le versement étalé dans le temps par MSM à WSG d'une somme de 82 MUS\$ environ. Parallèlement, WSG s'est vue confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009/2017.

En juin 2010, le BCCI et l'opérateur tiers ont respectivement (i) dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009/2017 pour le monde entier hors sous-continent indien et (ii) dénoncé le contrat d'assistance précité et demandé la restitution immédiate du versement déjà effectué (environ 25 MUS\$) en engageant à ce titre une procédure devant un tribunal indien. WSG a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits. Les décisions rendues à ce stade, dont certaines font l'objet de recours, portent pour l'essentiel sur des questions de compétence et/ou de mesures conservatoires.

Ainsi, dans le litige opposant WSG au BCCI, la Cour suprême indienne a, au printemps 2011, pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par World Sport Group (WSG) et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI, sous le contrôle de la Cour, l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs. La procédure au fond suit quant à elle son cours et devrait durer plusieurs années.

Dans le litige opposant WSG à MSM, la procédure arbitrale initiée par WSG à Singapour conformément à l'accord dénoncé est actuellement suspendue, dans l'attente de l'issue d'un recours formé par WSG devant la Cour suprême indienne contre une injonction obtenue des juridictions indiennes par MSM interdisant à WSG de poursuivre l'arbitrage. En parallèle, une procédure sur le fond initiée par MSM devant les juridictions indiennes suit son cours et pourrait durer plusieurs années, sauf décision de la Cour suprême en faveur de la compétence du tribunal arbitral.

Les principaux risques liés aux litiges précités sont constitués par d'éventuelles pertes de marges ou de recettes futures (étant noté que, pour 2011, aucun revenu lié à la commercialisation des droits de l'IPL ou au contrat d'assistance n'a été enregistré en comptabilité), ainsi que par une éventuelle restitution des sommes déjà perçues de MSM dans le cadre du contrat d'assistance (environ 25 MUS\$ - cf. ci-dessus).

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien Président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009/2017. Une enquête de police est en cours.

Enfin, WSG a reçu en février 2011 notification d'une enquête, à laquelle elle collabore, menée par l'autorité de concurrence indienne sur différents aspects de l'attribution par le BCCI des divers droits relatifs à l'IPL.

ENQUÊTES DE CONCURRENCE DANS LE DOMAINE DU LIVRE NUMÉRIQUE

Lagardère Publishing, parmi d'autres éditeurs et Apple, fait l'objet d'investigations diligentées depuis 2010 par plusieurs autorités de concurrence américaines (Department of Justice, Texas Attorney General et Connecticut Attorney General) et

depuis début 2011 par la Commission européenne dans le domaine du livre numérique, en particulier en ce qui concerne ses modalités de commercialisation. L'enquête précédemment menée au Royaume-Uni sur ce sujet par l'Office of Fair Trading (OFT) a été clôturée en décembre 2011, son champ entrant désormais dans celui des investigations de la Commission européenne, laquelle a parallèlement annoncé, le 6 décembre 2011, l'ouverture d'une procédure formelle d'enquête.

À ce stade, aucun grief formel n'a été notifié à cet égard à l'encontre de Lagardère Publishing. Ainsi, aux États-Unis, aucune décision n'a encore été prise par les autorités de concurrence concernées quant aux suites à donner aux procédures. En Europe, comme la Commission européenne l'a rappelé, l'ouverture de la procédure formelle d'enquête ne préjuge en rien de son issue.

Par ailleurs, vingt-neuf procédures collectives (class actions) ont été engagées aux États-Unis à l'encontre de plusieurs éditeurs anglo-saxons (dont Hachette Book Group) et d'Apple au cours de l'année 2011 sur le même sujet que les enquêtes précitées, avant d'être jointes le 9 décembre 2011 en une seule instance devant les tribunaux de l'État de New York. Les premiers mois de 2012 devraient vraisemblablement être consacrés à des questions de procédure.

Fin février 2012, une procédure collective a également été engagée au Canada, devant une juridiction de Montréal, sur les mêmes fondements et à l'encontre des mêmes parties et de leurs filiales canadiennes.

ENQUÊTE DE LA COMMISSION DE LA CONCURRENCE EN SUISSE

En suite du rejet par référendum du 11 mars 2012 de l'instauration d'un prix unique du livre en Suisse, la Commission de la concurrence Suisse (COMCO) a rouvert une enquête sur l'activité d'importation des livres rédigés en français menée par des diffuseurs. Cette enquête vise tous les diffuseurs intervenant sur le marché suisse et concerne donc cette activité du groupe sur ce marché.

Le but de cette enquête est de déterminer l'existence d'éventuelles pratiques anti-concurrentielles dans ce cadre.

Cette enquête ne préjuge pas de l'issue définitive de la procédure.

PROCÉDURES GOUVERNEMENTALE, JUDICIAIRE OU D'ARBITRAGE

Outre les litiges mentionnés ci-dessus, le Groupe est par ailleurs partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques.

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

ADMINISTRATIONS FISCALES / LAGARDÈRE

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés. Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

NOTE 36 PARTIES LIÉES

36.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour l'exercice 2011, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA (à l'exclusion des rémunérations versées par EADS) s'établit à 9,9 M€ et à 18,0 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2010, ces montants s'établissaient respectivement à 11,7 M€ et 19,5 M€.

En 2011 et en 2010, les jetons de présence perçus dans le cadre de Conseils d'Administration de sociétés du Groupe (hors EADS) par les personnes concernées s'élèvent à 20 900 €. En 2011, 119 000 droits à attribution d'actions gratuites de la société Lagardère SCA leur ont été attribués, contre 126 000 en 2010.

36.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

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

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources, 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 au titre des articles L.226-10 et R.226-2 du Code de commerce.

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 M€. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

Ainsi, au titre de l'exercice 2011, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 22,1 M€ (contre 23,3 M€ pour 2010). Après prise en compte des dépenses comptabilisées (rémunérations des membres du Comité Exécutif, frais d'environnement remboursés au Groupe, concours extérieurs), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, après imputation de l'impôt correspondant, s'est élevé à 0,7 M€.

AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2011 avec des parties liées dans le cadre du cours normal des activités ne sont pas jugées significatives pour le Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché.

NOTE 37

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

	2011			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
(en 000 €)				
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 470	78,6	3 534	75,6
<i>Lagardère SCA</i>	165	3,8	159	3,4
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3 305	74,8	3 375	72,2
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	743	16,8	806	17,2
<i>Lagardère SCA</i>	-	-	-	-
<i>Filiales intégrées globalement</i>	743	16,8	806	17,2
Sous-total	4 213	95,4	4 340	92,8
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement				
Juridique, fiscal, social	205	4,6	338	7,2
Autres	-	-	-	-
Sous-total	205	4,6	338	7,2
Total	4 418	100,0	4 678	100,0

	2010			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
(en 000 €)				
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 656	89,2	3 903	88,8
<i>Lagardère SCA</i>	165	4,0	169	3,9
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3 491	85,2	3 734	84,9
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	207	5,1	222	5,0
<i>Lagardère SCA</i>	-	-	-	-
<i>Filiales intégrées globalement</i>	207	5,1	222	5,0
Sous-total	3 863	94,3	4 125	93,8
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement				
Juridique, fiscal, social	235	5,7	262	6,0
Autres	-	-	9	0,2
Sous-total	235	5,7	271	6,2
Total	4 098	100,0	4 396	100,0

NOTE 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31.12.2011**Sociétés consolidées par intégration globale au 31 décembre 2011 :**

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
HACHETTE LIVRE	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	602 060 147	100,00	100,00
3 RIVIÈRES	5 rue de Savoie – 75006 PARIS	490 176 328	100,00	100,00
AIQUE GRUPO EDITOR SA	BUENOS AIRES (ARGENTINE)		100,00	100,00
ARMAND COLIN SAS	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	451 344 162	100,00	100,00
AUDIOLIB	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	499 165 694	45,00	75,00
BIBLIO PARTICIPATIONS	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	377 627 583	100,00	100,00
CALMANN LÉVY	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	572 082 279	83,06	83,06
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil – Lieu-dit Balizy 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
CHAMBERS HARRAP PUBLISHER	ÉDIMBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CYBERTERRE	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	434 661 419	50,00	50,00 ⁽¹⁾
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR SA	5 rue Laromiguière – 75005 PARIS	316 053 628	100,00	100,00
EDDL	5 rue du Pont de Lodi – 75006 PARIS	403 202 252	99,88	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	26 avenue Victor Hugo – 75116 PARIS	950 026 757	100,00	100,00
ÉDITIONS DES DEUX TERRES	5 rue de Savoie – 75006 PARIS	442 678 249	100,00	100,00
ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	562 023 705	98,68	98,68
ÉDITIONS JEAN-CLAUDE LATTÈS	17 rue Jacob – 75006 PARIS	682 028 659	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	451 344 170	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT SA	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	582 057 816	100,00	100,00
FERNAND HAZAN ÉDITEUR	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	562 030 221	99,94	100,00
GIE NORMA	103 avenue des Champs-Élysées 75008 PARIS	389 487 562	100,00	100,00
GRUPE HATIER INTERNATIONAL	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO PATRIA CULTURAL	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	390 674 133	99,99	100,00
HL FINANCES	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	384 562 070	99,99	100,00
HACHETTE CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPON	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS RUSSIE	MOSCOU (RUSSIE)		99,90	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAROUSSE SA	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00

(1) Société dans laquelle le groupe Lagardère exerce le contrôle (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAROUSSE ÉDITORIAL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	542 042 114	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	75 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	562 136 895	99,94	99,94
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANÇAISE (LGF)	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	542 086 749	59,99	59,99
MULTIMÉDIA ÉDUCATION RÉFÉRENCE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	484 213 954	100,00	100,00
MY BOOX	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	519 774 582	100,00	100,00
NUMILOG.COM	21–37 rue de stalingrand – 94110 ARCUEIL	429 979 545	100,00	100,00
PIKA ÉDITION	19 bis rue Pasteur 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	428 902 704	66,67	66,67
SAMAS SA	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	775 663 321	100,00	100,00
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE HATIER

LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon – 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LES ÉDITIONS FOUCHER	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	352 559 066	100,00	100,00
LES ÉDITIONS HATIER	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	6 rue d'Assas – 75006 PARIS	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS RASPAIL	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 431	100,00	100,00
SCI DU 63 BOULEVARD RASPAIL	63 boulevard Raspail – 75006 PARIS	315 830 034	100,00	100,00
SCI DU 8 – 8 BIS RUE D'ASSAS	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 423	100,00	100,00

GROUPE HACHETTE LIVRE ESPAGNE

HACHETTE LIVRE ESPAÑA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL SALVAT S.L.	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LATINO AMERICA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
PAGSL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SALVAT EDITORES PORTUGAL	LISBONNE (PORTUGAL)		100,00	100,00

GROUPE ANAYA

GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)		99,56	99,56
COMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO S.L.	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

GROUPE ORION

ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLE HAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE HACHETTE UK

HACHETTE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP USA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE DIGITAL INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HBG HOLDINGS INC. (DELAWARE)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PUBLISHER'S ADVERTISING LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00

GROUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP				
LITTLE, BROWN BOOK GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIATKUS BOOKS	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE LAROUSSE MEXIQUE				
ÉDITIONS LAROUSSE MEXIQUE	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
ALIANZA ED MEXICANA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00

GROUPE OCTOPUS				
OCTOPUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

LAGARDÈRE ACTIVE				
LAGARDÈRE ACTIVE	149 – 151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00
909 PRODUCTION	45 de Chabrol – 75010 PARIS	432 861 334	43,39	60,00
ADD-ON FACTORY (EX FULL FEEL FACTORY)	45 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	482 467 610	100,00	100,00
AMAYA-TECHNISONOR	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,44	100,00
ANGEL PRODUCTIONS	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 015 491	72,31	100,00
ANGO PRODUCTION	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	391 464 633	99,44	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 873 421	99,44	100,00
AUBES PRODUCTIONS	20 rue Pergolèse – 75016 PARIS	429 138 019	99,44	100,00
CARSON PROD	27 rue Marbeuf – 75008 PARIS	438 557 282	72,72	72,72
CERT	SAAREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,25	99,81
DEMD PRODUCTIONS	14 rue Pergolèse – 75016 PARIS	377 608 377	99,44	100,00
DOCTISSIMO	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 013 524	100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
ECEP	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	300 938 826	99,97	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 ^{ER}	14 rue Pergolèse – 75016 PARIS	381 649 771	99,44	100,00
ÉLECTRON LIBRE PRODUCTIONS	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 448 372	75,09	75,51
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	622 009 959	99,37	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	542 168 463	99,35	100,00
EUROPE 2 COMMUNICATION	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	339 696 072	99,44	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	352 819 577	99,44	100,00
EUROPE IMAGES INTERNATIONAL	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	339 412 611	99,44	100,00
EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	343 508 750	99,35	100,00
FRANCE-CANADA ÉDITIONS ET PUBLICATIONS	MONTRÉAL (CANADA)		99,97	100,00
GENAO PRODUCTIONS (EX TIMOON ANIMATION)	4 plade de Brazzaville – 75015 PARIS	448 829 275	99,44	100,00
GMT PRODUCTIONS	64 rue du Château 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	342 171 667	99,44	100,00
HACHETTE FILIPACCHI ASSOCIÉS	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	324 286 319	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI FILMS	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	572 028 959	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	582 101 424	99,97	100,00
HACHETTE PREMIÈRE & CIE	25 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	334 805 686	99,44	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	14 rue Pergolèse – 75016 PARIS	334 027 620	99,44	100,00
INFOBEBES	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	328 349 519	99,97	99,96
INTERNATIONAL MEDIA HOLDING BV (IMH)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
INTERQUOT	23 rue Baudin – 92300 LEVALLOIS-PERRET	439 758 509	50,00	50,00 ⁽¹⁾
JADETI	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	493 205 280	75,00	75,00
JEUNESSE INTERACTIVE	12 rue d'Oradour sur Glane – 75015 PARIS	491 848 222	99,44	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND	43 – 45 avenue Victor Hugo 93300 AUBERVILLIERS	343 611 208	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	57 rue Grimaldi – 98000 MONACO	775 751 779	99,44	99,46
LAGARDÈRE ACTIVE DIGITAL	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	497 909 051	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISES JAPAN (EX ELLE PARIS)	TOKYO (JAPON)		99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FM	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	441 942 760	99,44	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	334 595 881	99,44	100,00
LAGARDÈRE DIGITAL FRANCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	100,00	100,00
LAGARDÈRE ENTERTAINMENT	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	309 001 477	99,44	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	23 rue Baudin – 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	99,88

[1] Société dans laquelle le groupe Lagardère exerce le contrôle (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE IMMOBILIARE ITALIA	MILAN (ITALIE)		99,97	100,00
LAGARDÈRE NEWS (EX EUROPE 1 INTERACTIVE)	121 avenue Malakoff – 75116 PARIS	415 096 502	99,35	100,00
LAGARDÈRE MEDIA CONSULTING	25 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	307 718 320	99,44	100,00
LAGARDÈRE MÉTROPOLES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	329 209 993	99,97	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ	23 rue Baudin – 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
LAGARDÈRE TÉLÉVISION INTERNATIONAL	149 rue Anatole France – 92300 LEVALLOIS	612 039 164	99,44	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	32 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	350 787 594	99,44	100,00
LEGION UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LÉO VISION	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	383 160 942	99,44	100,00
LTI VOSTOK	MOSCOU (RUSSIE)		99,44	100,00
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 316 907	99,44	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 608 313	99,44	100,00
MERLIN PRODUCTIONS	32 place Saint-Georges – 75009 PARIS	451 099 402	77,25	77,68
MEZZO	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	418 141 685	59,67	60,00
MONTREUX PUBLICATIONS	MONTREUX (SUISSE)		50,09	50,10
NEWSWEB	34 avenue Berbard Palissy 92210 SAINT-CLOUD	424 905 172	100,00	100,00
OPTION MEDIA	23 avenue Reille 75014 PARIS	340 121 045	99,97	100,00
PERFORMANCES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	327 655 551	99,44	100,00
PLURIMEDIA (EX LES AGENCES TV SEAP)	7 – 9 rue de la Bourse – 75002 PARIS	391 817 467	99,97	100,00
PRESSINTER	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 679 026	99,96	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	632 042 495	99,35	100,00
PUBLICATIONS FRANCE MONDE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 113 787	99,94	99,97
PUBLICATIONS GROUPE LOISIRS (PGL)	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	338 195 720	99,97	100,00
QUILLET SA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 043 971	99,96	100,00
RÉGIE 1	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	383 154 663	50,38	51,00
RFM ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	405 188 871	99,44	100,00
RFM RÉSEAU NORD	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	338 532 419	99,44	100,00
RFM RÉSEAU SUD	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	382 002 509	99,44	100,00
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	50,00	50,00 ⁽¹⁾
SOCIÉTÉ DE TRAITEMENT DES PRODUITS DE PRESSE (STPP)	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	732 053 491	99,97	100,00
SPORT FM	149 – 151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	450 964 937	99,44	100,00
VIRGIN RADIO RÉSEAU NORD	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	381 127 661	99,44	100,00
VIRGIN RADIO RÉSEAU SUD	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	339 802 118	99,44	100,00

(1) Société dans laquelle le groupe Lagardère exerce le contrôle (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LARI INTERNATIONAL				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	388 404 717	99,44	100,00
AD POINT	VARSOVIE (POLOGNE)		99,44	100,00
EDI POLOGNE	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	420 304 180	99,44	100,00
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		99,44	100,00
EUROPA 2 (EX OKEY RADIO)	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,44	100,00
EUROPA PLUS FRANCE	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	354 076 176	99,44	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,44	100,00
EUROPE DÉVELOPPEMENT CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,44	100,00
EURO-RADIO SAAR	SAAREBRÜCK (ALLEMAGNE)		50,76	51,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,44	100,00
EUROZET CONSULTING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,44	100,00
FORWARD MEDIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,44	100,00
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,44	100,00
LARI DEUTSCHLAND GmbH	SAARBRÜCK (ALLEMAGNE)		99,44	100,00
RADIO BONTON	MOSCOU (RUSSIE)		99,44	100,00
RADIO LAS VEGAS	VARSOVIE (POLOGNE)		99,44	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,44	100,00
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,55	80,00
RADIO PLUS POLSKA CENTRUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,44	100,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		63,64	80,00
RADIO STACJA	VARSOVIE (POLOGNE)		99,44	100,00
RG FREKVENCE 1	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,44	100,00
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		99,44	100,00
RRM PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,44	100,00
RRM SLOVAKIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,44	100,00
SPOLKA PRODUCENCKA PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		89,30	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,44	100,00
GROUPE NEXTIDEA				
NEXTIDEA	5 rue Jules Lefebvre – 75009 PARIS	483 962 361	100,00	100,00
NEXTDATA	5 rue Jules Lefebvre – 75009 PARIS	505 282 764	100,00	100,00
NEXTPREMIUM	5 rue Jules Lefebvre – 75009 PARIS	508 760 543	100,00	100,00
GROUPE PSYCHOLOGIES MAGAZINE				
GROUPE PSYCHOLOGIES	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	326 929 528	99,97	100,00
SELMA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	483 068 441	99,98	100,00
LAGARDÈRE SERVICES				
LAGARDÈRE SERVICES	2 rue Lord Byron – 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA	114 avenue Charles De Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	380 253 518	84,49	84,49
AELIA CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		92,24	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
AELIA NOUVELLE CALÉDONIE	40 rue de l'Alma – 98800 NOUMÉA	103 551 800	56,03	66,00
AELIA POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		92,24	100,00
AELIA RETAIL ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		87,59	100,00
AELIA UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	114 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	380 193 938	84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL	ZAC du Parc 12 rue Saint-Exupéry 77290 COMPANS	408 053 809	84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL ESPAÑA	MADRID (ESPAGNE)		84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL ITALIA	MILAN (ITALIE)		84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL NEDERLAND	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUPE	CASABLANCA (MAROC)		67,60	80,00
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
AMADEO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	100,00
BEST COFFEE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
CURTIS CIRCULATION COMPANY	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
DELSTAR	ONTARIO (CANADA)		100,00	100,00
DISTRIDIJLE	MALINES (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRILIM (EX LPA TRANSPORT)	HASSELT (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRISUD	LIÈGE (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRIWEST NV	REKKEM (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	114 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	423 402 312	84,49	100,00
DYNAPRESSE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
EMPIK CAFE	JEROZOLIMSKIE (POLOGNE)		51,00	51,00
EURODIS	114 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	428 705 982	84,49	100,00
EURO-EXCELLENCE INC.	CANDIAC (CANADA)		100,00	100,00
FERS	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC.	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
HDS BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS DEUTSCHLAND	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS EINZELHANDEL	DIETZENBACH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS INMEDIO ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
HDS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
HDS RETAIL NORTH AMERICA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HORESA	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
IBD	OSTENDE (BELGIQUE)		100,00	100,00
IN CELEBRATION OF GOLF HOUSTON LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES ASIA PACIFIC	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE SERVICES BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES BULGARIA	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES DISTRIBUTION	2 rue Lord Byron 75008 PARIS	451 344 220	100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES HONG KONG	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES NEW ZELAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES SINGAPORE	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
MEDICOM SANTÉ	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	51,00
M. TRAFIK	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MUSIC RAILWAY	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	414 434 431	100,00	100,00
NAVILLE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL LLC	ONTARIO (CANADA)		100,00	100,00
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL ST.MAARTEN	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL VAIL LLC	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
OLF	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	100,00
PAYOT NAVILLE DISTRIBUTION	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	65,00
PAYOT SA	LAUSANNE (SUISSE)		65,00	100,00
PRESSE IMPORT SA	CORMINBOEUF (SUISSE)		65,00	100,00
PRESS RELAY AT NEWARK LLC.	NEW YORK (USA)		63,00	63,00
PRESS RELAY LOGAN	NEW YORK (USA)		87,00	87,00
PRESS RELAY/RMD- DELTA	NEW YORK (USA)		83,00	83,00
PRESS RELAY WASHINGTON NATIONAL	NEW YORK (USA)		90,00	90,00
PRESS-SHOP ALG	BRUXELLES (BELGIQUE)		81,74	81,75
RELAY FRANCE	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
SCSC	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
SOCIÉTÉ GASTRONOMIE ET CONFISERIES	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	509 535 795	100,00	100,00
TEXAS TERRITORIES HOUSTON LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
TWB ACQUISITION CO INC.	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00

GROUPE SGEL				
SOCIEDAD GENERAL ESPANOLA DE LIBRERIA (SGEL)	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
FREEACTION	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRANA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
MARKEDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TOPCODI	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ZENDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
---------	-------	-------------	-------------	---------------

GROUPE LAGARDÈRE SERVICES CHINA				
LAGARDÈRE SERVICES CHINA	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES CHINA KUNMING	KUNMING (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES CHINA XIAMEN	XIAMEN (CHINE)		100,00	100,00

GROUPE LAPKER				
LAPKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	80,41
BUVIHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
HIRKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00

LAGARDÈRE UNLIMITED				
LAGARDÈRE UNLIMITED SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	453 759 078	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED FINANCE SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	519 085 658	100,00	100,00
LONA	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	491 036 273	100,00	100,00

GROUPE SPORTFIVE				
SPORTFIVE SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	873 803 456	100,00	100,00
FOOTBALL FRANCE PROMOTION SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 592 674	100,00	100,00
INTERNATIONAL SPORTS MEDIA PTY LTD	MELBOURNE (AUSTRALIE)		100,00	100,00
ISPR GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
JOHO SERVICE BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED STADIUM SOLUTIONS SAS (EX SPORTFIVE TENNIS)	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	321 500 803	100,00	100,00
MEDIA FOOT BELGIQUE SRL	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE SA	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
S5 ASIA SDN.BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		100,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE DROITS SPORTIFS SAS (S.E.D.S.)	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	349 658 336	100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH & CO. KG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE FINANCIAL SERVICES GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE IBERIA SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERMEDIATE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERNATIONAL SA	GENÈVE (SUISSE)		100,00	100,00
SPORTFIVE ITALY	TURIN (ITALIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE LTD	HERZELIYA PITUACH (ISRAËL)		100,00	100,00
SPORTFIVE MARKETING ESPORTIVO Ltda	RIO DE JANEIRO (BRÉSIL)		100,00	100,00
SPORTFIVE MEDIA SOLUTIONS SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	350 857 686	100,00	100,00
SPORTFIVE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
SPORTFIVE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPORTFIVE VERWALTUNGS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
THE SPORTS PROMOTERS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
GROUPE PR EVENT				
PR EVENT I SVERIGE AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
PR EVENT I GOTEBORG AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
PR EVENT I BASTAD AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
GROUPE IEC IN SPORTS				
IEC INVESTMENTS AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC HOLDING AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS SARL	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
GROUPE SPORTS INVESTMENT COMPANY				
SPORTS INVESTMENT COMPANY LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
BLACKWAVE SPORTS GROUP LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BLACWAVE SPORTS INVESTMENT COMPANY	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BLUE ENTERTAINMENT SPORTS & TELEVISION (BEST)	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (CA)	BEVERLYHILLS (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (FL)	BEVERLYHILLS (USA)		100,00	100,00
GAME SEVEN SPORTS MEDIA LLC	LEXINGTON (USA)		100,00	100,00
SPORTS MEDIA ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
TEAM CHAMPIONSHIPS INTERNATIONAL LLC	DENVER (USA)		100,00	100,00
TENNIS ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
WORLWIDE FOOTBALL LLC	JERICO (USA)		100,00	100,00
GROUPE UPSOLUT				
EVENTERPRISE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
UPSOLUT EVENT GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UPSOLUT MERCHANDISING GmbH & CO KG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
UPSOLUT SPORT AG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UPSOLUT SPORTS UK	LONDRES (UK)		100,00	100,00
UPSOLUT VERWALTUNGS	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE UNLIMITED INC				
LAGARDÈRE UNLIMITED INC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED LLC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
GROUPE HORS SPORT				
LAGARDÈRE UNLIMITED LIVE ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	441 268 380	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED TALENTS FRANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	402 345 425	100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE UNLIMITED TALENTS UK LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	5 rue Éblé – 75007 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
MARQUES FOLIES BERGÈRES	16–18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 611	51,00	51,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRES	16–18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 694	90,00	90,00

GROUPE WORLD SPORT GROUP				
WORLD SPORT GROUP INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ILES VIERGES BRITANNIQUES)		78,60	78,60
WORLD SPORT GROUP HOLDINGS LTD	TORTOLA (ILES VIERGES BRITANNIQUES)		70,74	90,00
WORLD SPORT FOOTBALL LTD	HONG-KONG (HONG-KONG)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP BEIJING LTD	BEIJING (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP INDIA LTD	MUMBAI (INDE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP LTD	HONG-KONG (HONG-KONG)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP MAURITIUS LTD	PORT LOUIS (ILE MAURICE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		70,74	100,00

HORS BRANCHES				
LAGARDÈRE SCA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	320 366 446	100,00	100,00
AXELIS	11 rue Pierre Rigaud – 94200 IVRY-SUR-SEINE	451 344 238	100,00	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 662 329	99,98	100,00
DARIADE	42 rue Washington – 75008 PARIS	400 231 072	100,00	100,00
DÉSIRADE	42 rue Washington – 75008 PARIS	402 345 268	100,00	100,00
ÉCRINVEST 4	42 rue Washington – 75008 PARIS	434 211 793	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	42 rue Washington – 75008 PARIS	440 143 741	100,00	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT ET CIE	6 rue Laurent Pichat – 75116 PARIS	320 366 453	100,00	100,00
HACHETTE SA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
HÉLIOS	42 rue Washington – 75008 PARIS	433 436 870	100,00	100,00
HOLPA	42 rue Washington – 75008 PARIS	572 011 526	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	42 rue Washington – 75008 PARIS	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE HOLDING TV	42 rue Washington – 75008 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA, INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	42 rue Washington – 75008 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MNC	42 rue Washington – 75008 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
MP 65	42 rue Washington – 75008 PARIS	348 971 854	99,42	100,00
MATRA MANUFACTURING & SERVICES- DEP	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOFRIMO	42 rue Washington – 75008 PARIS	569 803 687	100,00	100,00
SOFRIMO IBERIA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
SOPREDIS	5 place des Marseillais 94220 CHARENTON-LE-PONT	602 020 455	100,00	100,00
TEAM LAGARDÈRE	42 rue Washington – 75008 PARIS	482 741 725	100,00	100,00

Sociétés consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2011 :

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
---------	-------	-------------	-------------	---------------

LAGARDÈRE PUBLISHING				
BOOKISH	WILMINGTON (USA)		33,33	33,33
ÉDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard et Levassor – 75013 PARIS	582 039 673	35,33	35,33
HARLEQUIN SA	83–85 boulevard Vincent Auriol – 75013 PARIS	318 671 591	50,00	50,00 ⁽²⁾
LIGHTNING SOURCE	1 avenue Gutenberg – 78910 MAUREPAS	515 014 785	50,00	50,00 ⁽²⁾

LAGARDÈRE ACTIVE				
BAYARD HACHETTE ROUTAGE (BHR)	Parc de Pontillat – 77340 PONTAULT-COMBAULT	326 966 660	49,97	50,00 ⁽²⁾
CELLFISH MEDIA LLC	NEW YORK (USA)		56,18	25,00
DISNEY HACHETTE PRESSE	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 254 763	49,99	50,00 ⁽²⁾
ÉDITIONS PHILIPPE AMAURY	25 avenue Michelet – 93400 SAINT-OUEN	552 102 121	24,99	25,00
EUROPE RÉGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville – 35200 RENNES	410 666 150	48,60	49,00
GULLI	12 rue d'Oradour sur Glane – 75015 PARIS	480 937 184	65,63	50,00 ⁽²⁾
HACHETTE MARIE-CLAIRE CHINE	PÉKIN (CHINE)		49,00	49,00
HOLDING E PROUVOST	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	383 953 601	41,99	42,00
OEE LTD (BECAUSE)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		25,23	25,37
PUBLIFA	12 rue Ampère – 75017 PARIS	429 556 640	49,99	50,00 ⁽²⁾
S.E.T.C.	48–50 boulevard Senard 92210 SAINT-CLOUD	378 558 779	49,29	49,31

GROUPE LARI INTERNATIONAL				
107.8 ANTENNE AC GmbH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,33	50,00 ⁽²⁾
107.8 ANTENNE AC GmbH & CO. KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,33	50,00 ⁽²⁾
ACCELERATION MEDIA	CAPE TOWN (AFRIQUE DU SUD)		49,72	50,00 ⁽²⁾
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,81	34,00
RADIO 21	BUCAREST (ROUMANIE)		19,89	20,00
RADMARK	RIVOGNA (AFRIQUE DU SUD)		29,83	50,00 ⁽²⁾

LAGARDÈRE SERVICES				
C-STORE	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50,00	50,00 ⁽²⁾
HUNGARO PRESSE	BUDAPEST (HONGRIE)		50,00	50,00 ⁽²⁾
LOGAIR	4 place de Londres 95700 ROISSY-EN-FRANCE	443 014 527	42,25	50,00 ⁽²⁾

⁽²⁾ Société contrôlée conjointement (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
RELAY @ ADP	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	533 970 950	49,84	50,00
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	114 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	552 016 628	42,20	50,00 ⁽²⁾

LAGARDÈRE UNLIMITED				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00

GROUPE SPORTFIVE				
HSV-UFA STADIONMANAGEMENT & VERWALTUNGS	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
JUNIPER GROUP GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
STADION FRANKFURT MANAGEMENT GmbH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00 ⁽²⁾
STADION FRANKFURT MANAGEMENT PAYMENT GmbH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00 ⁽²⁾
ZACHEL AG	BERLIN (ALLEMAGNE)		30,00	30,00

HORS BRANCHES				
CANAL+ FRANCE	1 place du Spectacle 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	421 345 695	20,00	20,00
GROUPE EADS (EADS et ses filiales)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		7,50	⁽³⁾
GLOBAL CAR SERVICES	42 rue Washington – 75008 PARIS	304 233 406	50,00	50,00 ⁽²⁾
SOGEADE	42 rue Washington – 75008 PARIS	401 959 994	33,33	33,33

⁽²⁾ Société contrôlée conjointement (cf. Note 2.2).

⁽³⁾ Modalités de contrôle définies par le pacte d'actionnaires entre Lagardère, Daimler et l'État français.

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2010 ET 2009

En application de l'article 28 du règlement n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 124 à 270 du Document de référence de l'exercice 2010 déposé auprès de l'AMF en date du 14 avril 2011 sous le no D.11-0296 ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 119 à 254 du Document de référence de l'exercice 2009 déposé auprès de l'AMF en date du 24 mars 2010 sous le no D.10-0153.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

6.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA

6.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(en M€)	2011	2010
Produits d'exploitation	13	8
Résultat d'exploitation	(14)	(16)
Résultat financier	201	299
Résultat courant	187	283
Résultat exceptionnel	17	3
Profit d'impôts	93	88
Résultat net comptable	297	374

Au 31 décembre 2011, le résultat d'exploitation ressort en perte à -14 M€, en amélioration de 2 M€ par rapport à l'exercice 2010. Il enregistre en produits une redevance d'utilisation de marques facturée aux branches Media du Groupe et en charges les frais de fonctionnement de la structure holding ainsi que divers honoraires facturés à raison de prestations réalisées pour celle-ci.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en M€)	2011	2010
Produits des VMP et assimilés	-	-
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	(1)	3
Intérêts des emprunts et financements	(70)	(66)
Produits (frais) financiers nets	(71)	(63)
Dividendes encaissés ou à recevoir	356	364
Dotations et reprises de provisions	(93)	(1)
Autres éléments	9	(1)
Résultat financier	201	299

Le résultat financier affiche un bénéfice de 201 M€, en retrait de 98 M€ par rapport à l'exercice 2010.

Les frais financiers nets sont en légère progression de 8 M€, phénomène imputable à la progression des taux d'intérêt.

Les dividendes reçus s'élèvent à 356 M€ en 2011 dont 273 M€ en provenance de Hachette SA, 62 M€ en provenance de Lagardère Finance et 20 M€ en provenance de Matra Manufacturing Services. En 2010, les dividendes versés provenaient à hauteur de 362 M€ de la société Désirade (filiale holding de détention de la participation dans EADS).

Les dotations aux provisions, 93 M€ en 2011, concernent pour l'essentiel l'ajustement au cours coté de fin d'exercice des actions propres (48 M€) ainsi que des dépréciations sur les participations détenues dans Matra Manufacturing Services (29 M€) et Lagardère Ressources (17 M€).

Les autres éléments du résultat financier, +9 M€ en 2011, comportent à hauteur de +22 M€ le boni de fusion de la société Sofimatrans (holding de l'ancienne activité Transport de Matra) et à hauteur de -14 M€ les commissions et frais de mise en place du nouveau crédit syndiqué de janvier 2011.

Le résultat exceptionnel, +17 M€ en 2011, correspond essentiellement à des reprises de provisions pour risques.

Le profit d'impôt, +93 M€ en 2011, représente comme pour les périodes précédentes, le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement, le groupe Lagardère disposant toujours au 31 décembre 2011 d'un déficit fiscal reportable.

6.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

• Actif

(en M€)	31.12.2011	31.12.2010
Actif immobilisé	6 635	6 791
Créances d'exploitation et divers	54	50
Disponibilités	10	13
Total actif	6 699	6 854

• Passif

(en M€)	31.12.2011	31.12.2010
Capitaux propres	3 680	3 557
Provisions pour risques et charges	37	59
Dettes financières	2 940	3 205
Concours bancaires à court terme	1	1
Autres dettes	41	32
Total passif	6 699	6 854

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2011 sont positifs à +351 M€ dont 356 M€ proviennent des dividendes encaissés sur l'exercice.

Les flux d'investissement dégagent en 2011 une ressource de 20 M€ et s'expliquent pour l'essentiel par une réduction des prêts accordés aux filiales du Groupe (+55 M€), compensée par l'augmentation de capital de Lagardère Ressources (-32 M€).

Les opérations financières présentent en 2011 un solde négatif de -368 M€ comportant :

- les dividendes versés (-167 M€) ;
- le remboursement du crédit syndiqué 2005 (-600 M€) auquel se sont substitués les tirages sur le nouveau crédit syndiqué 2011 (+428 M€) ;
- le remboursement, à leur échéance, de la dernière tranche du placement privé US 2001 (-254 M€) et du crédit structuré 2005 (-151 M€) ;
- une augmentation nette des fonds placés par les filiales de 375 M€ dont Lagardère Finance +350 M€ et Désirade +31 M€.

Au 31 décembre 2011, la trésorerie courante s'établit à +9 M€, en diminution de 3 M€ par rapport au 31 décembre 2010.

L'endettement net total, représenté par la somme de la trésorerie disponible moins les dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2011	31.12.2010
Trésorerie (endettement) net total	(2 931)	(3 193)

En 2011, l'endettement net est en baisse de 262 M€ qui s'explique par :

- les fonds dégagés par les opérations (+371 M€) ;
- les dividendes versés (-167 M€) ;
- la trésorerie apportée par la fusion-absorption dans Lagardère SCA de la société Sofimatrans (+59 M€).

Délai de paiement des dettes fournisseurs

Conformément aux dispositions prévues par le Code de commerce, il est précisé que la totalité des dettes fournisseurs de Lagardère SCA au 31 décembre 2011 est exigible à moins de 30 jours.

6.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2011

• Bilan de la société mère au 31 décembre 2011

ACTIF (en M€)	31.12.2011 Montants bruts	31.12.2011 Amortissements et provisions	31.12.2011 Montants nets	31.12.2010 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières				
– Participations	6 363	158	6 205	6 255
– Créances rattachées aux participations	358	-	358	410
– Autres titres immobilisés	144	72	72	126
– Prêts	-	-	-	-
– Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Actif immobilisé	6 865	230	6 635	6 791
Créances d'exploitation	-	-	-	-
Créances diverses	128	93	35	32
Valeurs mobilières de placement	8	-	8	11
Disponibilités	2	-	2	2
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
Actif circulant	138	93	45	45
Charges à répartir sur plusieurs exercices	-	-	-	-
Écarts de conversion - Actif	19	-	19	18
Total Actif	7 022	323	6 699	6 854

PASSIF <i>(en M€)</i>	31.12.2011 Montants	31.12.2010 Montants
Capital social	800	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	1 055	1 063
Réserves		
– Réserve légale	87	87
– Réserves réglementées	-	-
– Autres réserves	31	31
Report à nouveau	1 410	1 202
Résultat net de l'exercice	297	374
Capitaux propres	3 680	3 557
Provisions pour risques et charges	37	59
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières		
– Emprunts obligataires	1 264	1 520
– Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	440	764
– Dettes rattachées à des participations	1 237	922
Dettes d'exploitation	6	3
Dettes diverses	16	10
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	19	19
Total Passif	6 699	6 854

• Résultat de la société mère au 31 décembre 2011

(en M€)	2011	2010
Produits d'exploitation	13	8
Charges d'exploitation	(27)	(24)
Résultat d'exploitation	(14)	(16)
Produits financiers	389	378
Charges financières	(117)	(89)
Variation des provisions	(71)	10
Résultat financier	201	299
Résultat courant avant impôt	187	283
Résultat exceptionnel	17	3
Impôt sur les résultats	93	88
Résultat net	297	374

• Tableau de financement de la société mère au 31 décembre 2011

(en M€)	2011	2010
Résultat net comptable	297	374
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	74	(3)
Boni de liquidation	(22)	-
Résultat sur cession d'immobilisations	2	1
Variation du besoin en fonds de roulement	-	21
Flux générés (consommés) par l'activité	351	393
Investissements financiers	(137)	(41)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	30	34
Diminution des créances et des prêts	127	94
Solde des opérations d'investissement	20	87
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	371	480
Dividendes versés	(167)	(167)
Diminution des emprunts et dettes financières	(1 004)	-
Emprunts nouveaux	428	84
Variation des comptes courants Groupe	375	(368)
Solde des opérations financières	(368)	(451)
Incidence des écarts de conversion	(6)	-
Variation de trésorerie	(3)	29
Trésorerie début de période	12	(17)
Trésorerie fin de période	9	12

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2011

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

La société Lagardère SCA, Société mère du groupe Lagardère est un holding financier dont le bilan est principalement composé, d'une part, de participations et de prêts consentis à ses filiales et, d'autre part, des moyens de financement du Groupe.

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

1 GÉNÉRALITÉS

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables découlant des textes légaux et réglementaires applicables en France. Ils respectent en particulier les dispositions du Règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable.

Les chiffres présentés dans les tableaux ci-après sont exprimés en millions d'euros.

2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Des provisions pour dépréciation sont constituées à raison des moins-values latentes, lesquelles sont généralement estimées à partir d'une étude de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation significative.

3 VALEURS MOBILIÈRES

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des provisions pour dépréciation sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

Dans le but d'apprécier directement le résultat économique des opérations sur valeurs mobilières de placement, les plus et moins-values nettes de cession sont regroupées sur une même ligne du compte de résultat, pour être compensées avec les revenus de ces valeurs.

4 OPÉRATIONS EN DEVISES

Les dettes et créances sont converties au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture.

Les gains de change latents sont différés au bilan et n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- lorsque l'opération traitée en devises est assortie d'une opération parallèle destinée à couvrir les conséquences de la fluctuation des changes (couverture à terme), la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont les termes de dénouement sont voisins, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1 ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2011	Augmentation	Diminution	31.12.2011
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières	-	-	-	-
Participations et autres titres	6 525	65	83	6 507
Créances rattachées à des participations	410	90	142	358
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Total actif immobilisé	6 935	155	225	6 865

Les variations des amortissements et provisions pour dépréciation s'analysent comme suit :

	01.01.2011	Augmentation	Diminution	31.12.2011
Immobilisations financières	-	-	-	-
Participations et autres titres	144	86	-	230
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Total	144	86	-	230

La variation des participations et autres titres s'explique notamment par une dotation liée aux actions propres pour 48 M€ et une dotation des titres MMS pour 29 M€.

2 CRÉANCES

Au 31 décembre 2011, les créances se ventilent par échéance comme suit :

	Montant brut	Échéance à moins d'un an	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	358	1	357
Créances de l'actif circulant	128	38	90
Total	486	39	447

3 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2011	31.12.2010
Valeur brute	8	11
Provision pour dépréciation	-	-
Valeur nette	8	11
Valeur d'inventaire	8	11
Plus-values potentielles	-	-

4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

	Capital social	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Capitaux propres au 31.12.2010	800	1 181	1 202	374	3 557
Réduction de capital	(2)	(5)	-	-	(7)
Augmentation de capital	2	(2)	-	-	-
Dividendes distribués ⁽¹⁾	-	-	(167)	-	(167)
Affectation du résultat 2010	-	-	374	(374)	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	297	297
Capitaux propres au 31.12.2011	800	1 174	1 409	297	3 680

(1) Y compris rémunération des Commandités.

Au 31 décembre 2011, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

En 2011, il a été procédé à une réduction de capital par annulation de 403 250 actions d'autocontrôle d'une valeur nette comptable de 7 M€. Cette opération vient à la suite d'une augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves et portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ont été attribuées en octobre 2011 aux salariés bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 1^{er} octobre 2009.

5 ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2011
Détention au 1 ^{er} janvier	4 098 948
Achats	1 360 078
Ventes	-
Levées d'options	-
Ventes réalisées dans le cadre des contrats de couverture	(1 283 078)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(403 250)
Détention au 31 décembre	3 772 698

6 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

A LA SOCIÉTÉ A ÉMIS LE 24 JANVIER 2001 SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN DU PLACEMENT PRIVÉ UN EMPRUNT OBLIGATAIRE POUR UN MONTANT TOTAL DE 500 M\$ RÉPARTI EN TROIS TRANCHES :

- une tranche à 5 ans pour 125 M\$ avec un coupon de 7,06 %, remboursée en 2006 ;
- une tranche à 7 ans pour 150 M\$ avec un coupon de 7,25 %, remboursée en 2008 ;
- une tranche à 10 ans pour 225 M\$ avec un coupon de 7,49 %, remboursée en 2011.

Chaque tranche a fait l'objet de billets à ordre (notes) spécifiques aux montants souscrits par les investisseurs.

L'emprunt émis en dollars à taux fixe a fait l'objet de contrats d'échange simultanés avec des banques qui conduisent la société à payer un coupon annuel moyen de EURIBOR +1,288 % par an.

Pour l'année 2011, la charge d'intérêts s'élève à 0,5 M€.

B LA SOCIÉTÉ A ÉMIS LE 10 JUILLET 2003 UN EMPRUNT OBLIGATAIRE POUR UN MONTANT DE 100 M€ REPRÉSENTÉ PAR 100 000 OBLIGATIONS DE 1 000 € DONT LES CARACTÉRISTIQUES SONT :

- Durée : 10 ans ;
- Échéance : 10 juillet 2013 ;

- o Une opération d'échange (swap) portant sur les conditions financières de l'emprunt a été simultanément conclue avec une banque qui aboutit, pour Lagardère SCA, à payer par trimestrialités une rémunération effective calculée au taux EURIBOR 3 mois + 1,035 % ;
- o Pour l'année 2011, la charge d'intérêts s'élève à 2,4 M€.

C LA SOCIÉTÉ A ÉMIS LE 24 JUILLET 2003 SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN DU PLACEMENT PRIVÉ UN EMPRUNT OBLIGATAIRE POUR UN MONTANT DE 38 M\$ ET DE 116 M€ RÉPARTI EN DEUX TRANCHES :

- o Une tranche de 38 M\$ dite Senior Notes, Séries D avec un coupon à 5,18 % à échéance du 24 juillet 2013 ;
- o Une tranche de 116 M€ dite Senior Notes, Séries E avec un coupon à 4,965 % à échéance du 24 juillet 2013.

La tranche de l'emprunt d'un montant de 38 M\$ a fait l'objet d'un contrat d'échange de devise et de taux ; il en résulte que la société Lagardère est endettée en euros pour un montant de 33 M€, rémunéré semestriellement au taux EURIBOR 6 mois + 0,87 %.

La tranche de l'emprunt d'un montant de 116 M€ a fait l'objet d'une opération d'échange de taux conclue avec une banque, ce qui aboutit, pour Lagardère SCA à payer une rémunération semestrielle au taux EURIBOR 6 mois + 0,88 %.

Pour l'année 2011, la charge d'intérêts s'élève à 3,6 M€.

D LAGARDÈRE SCA A ÉMIS LE 24 SEPTEMBRE 2009 AVEC RÈGLEMENT LE 6 OCTOBRE 2009 UN EMPRUNT OBLIGATAIRE PUBLIC DE 1 MILLIARD D'EUROS REMBOURSABLE À ÉCHÉANCE DU 5 OCTOBRE 2014 AU TAUX FIXE DE 4,875 %.

Cet emprunt a été entièrement souscrit par des investisseurs institutionnels.

Pour l'année 2011, la charge d'intérêts s'élève à 48,8 M€.

7 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2011	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 264	14	1 250	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	440	1	439	-
Emprunts et dettes financières divers	1 237	-	-	1 237
Dettes d'exploitation et dettes diverses	22	22	-	-
Total général	2 963	37	1 689	1 237

8 ÉTAT DES PROVISIONS

Nature des provisions	01.01.2011	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Reclassement	31.12.2011
Provisions pour risques et charges	59	-	22 (*)	-	37
Provisions pour dépréciation	256	96	22	(7)	323
- des immobilisations financières	144	93	-	(7) ^(b)	230
- autres	112	3	22 ^(a)	-	93
Total général des provisions	315	96	44	(7)	360
dont dotations et reprises :					
- financières		96	26		
- exceptionnelles			18		

(*) Se répartissant en :

- reprises de provisions utilisées : 4

- reprises de provisions non utilisées : 18

^(a) Dont 22 M€ de reprise de provision sur options d'achat annulées dans l'exercice. Cette reprise est compensée par une perte d'égale montant inscrite en charges financières.

^(b) Reclassement de la provision sur titres d'auto-contrôle en réduction de la valeur brute des titres préalablement à leur annulation.

9 MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)

	Postes d'actif		Postes de passif
Immobilisations financières	6 563	Dettes financières	1 237
Créances de l'actif circulant	22	Dettes d'exploitation et dettes diverses	16
Autres	1	Autres	18

10 MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

	Charges		Produits
Intérêts des dettes	10	Participations	364
Pertes sur filiales	95	Profits sur filiales	4

11 PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

	Montants		Montants
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	1	Dettes financières	14
Créances de l'actif circulant	-	Dettes d'exploitation et dettes diverses	6
Disponibilités	-		
Total	1	Total	20

12 RÉSULTAT FINANCIER

	2011	2010
Produits financiers	415	399
Produits financiers de participations	364	372
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	-
Autres intérêts et produits assimilés	23	-
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions	26	22
Gains de change	2	5
Charges financières	(214)	(100)
Intérêts et charges assimilés	(115)	(83)
Dotations aux provisions	(97)	(13)
Perte de change	(2)	(4)
Résultat financier	201	299

13 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2011	2010
Plus et moins-values de cessions d'actifs et boni de liquidation	(1)	-
Dotations et reprises de provisions	18	3
Autres produits et charges exceptionnels	-	-
Résultat exceptionnel	17	3

14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt de 93 M€ en 2011 représente principalement le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement. Au 31 décembre 2011, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 482 M€.

15 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	-	Abandons de créances sous réserve de retour à meilleure fortune	1
Garanties de loyers données à des filiales	3	Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 206
Garanties données au profit de tiers	20	Contregaranties reçues de Tiers	20
Engagements de cessions de titres dans le cadre des plans d'options au personnel	310		
Intérêts bancaires sur crédit long terme	167		

OPÉRATIONS SUR PRODUITS DÉRIVÉS

Dans le cadre de la couverture de plans d'achat d'actions mis en place au profit des salariés de son Groupe, Lagardère SCA détient des options d'achat (*calls*) qui lui permettent d'acquérir auprès de Barclays Plc des titres Lagardère SCA en vue de leur cession, aux mêmes prix, aux salariés bénéficiaires de ces plans.

Au 31 décembre 2011, les positions des contrats de *call* sont les suivantes :

- 1 214 132 options à 51,45 € sur titres Lagardère Plan 2003 62 M€
- 1 360 420 options à 51,92 € sur titres Lagardère Plan 2004 71 M€
- 1 714 600 options à 55,84 € sur titres Lagardère Plan 2006 96 M€

Au bilan du 31 décembre 2011, les *calls* sont valorisés à leur valeur de marché soit 0,3 M€, ce qui a conduit sur l'exercice 2011 à enregistrer en résultat financier une provision pour dépréciation de 2,5 M€ (en 2010, la provision enregistrée s'élevait à 4,1 M€).

La couverture du plan 2005 est assurée par l'affectation de 1 599 250 actions directement détenues par Lagardère SCA.

PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Sur les exercices 2009 à 2011, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés et des Cogérants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

- Plans des 1^{er} octobre et 31 décembre 2009 : 571 525 actions.
- Plans du 17 décembre 2010 : 634 950 actions.
- Plans des 15 juillet et 29 décembre 2011 : 650 000 actions.

Pour les salariés du Groupe, ces trois plans ne comportent aucune condition de performance et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de deux ans.

Pour les Cogérants du Groupe, l'attribution des actions est soumise :

- d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 1^{er} avril 2014, 2013 et 2012 respectivement pour les plans 2011, 2010 et 2009 ;
- d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.
- Le 1^{er} octobre 2011, 403 250 actions ont été attribuées aux salariés résidents français bénéficiaires du plan du 1^{er} octobre 2009 (actions nouvelles créées par augmentation du capital - cf. notre 4 supra).

• Filiales et participations au 31 décembre 2011

(en 000€)

	Capital	Réserves	Quote part du capital détenue en %
Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la Société Lagardère SCA, ou ayant une influence significative.			
A. Filiales (50% au moins du capital détenu par Lagardère SCA)			
DÉSIRADE (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	466 933	195 324	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT & Compagnie (6 rue Laurent Pichat - 75116 Paris)	99 169	35 640	99,25
HACHETTE SA (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	832 650	438 113	100,00
HOLPA (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	536	3 075	100,00
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	2 800 000	283 615	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	8 008	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	10 000	17 897	100,00
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	16 826	100,00
MNC (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	89 865	28 155	100,00
B. Participations (10 à 50 % du capital detenu par Lagardère SCA)			
C. Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SCA)			
Renseignements concernant les autres filiales et participations :			
A. Filiales non reprises au paragraphe A			
– Autres filiales			
B. Participations non reprises au paragraphe B			
– Autres filiales			
C. Participations non reprises au paragraphe C			
– Autres filiales			

	Valeur comptable des titres détenus		Avances & prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	Brute	Nette					
	612 312	612 312				15 298	
	165 450	134 509				718	709
	2 163 549	2 163 549			839	(495 264)	272 964
	16 938	3 603				(8)	
	3 080 000	3 080 000				47 660	61 600
	25 444	25 444				(1 026)	
	92 332	15 288			76 914	(11 198)	
	94 035	56 865			25 004	922	20 291
	112 732	112 732				(1 582)	
	502	302					

• Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2011

(en 000 €)

I. Titres de participations (en milliers d'euros)			
A. Participations françaises			
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :			6 204 352
Nombre d'actions ou de parts :			
122 233 852	Désirade		612 312
6 453 988	Financière de Pichat & Compagnie		134 509
54 597 443	Hachette		2 163 549
107 284	Holpa		3 603
280 000 000	Lagardère Finances		3 080 000
999 989	Lagardère Participations		25 444
1 000 000	Lagardère Ressources		15 288
845 474	Matra Manufacturing & Services		56 865
7 848 480	MNC		112 732
5 000	Sogeadé Gérance		50
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €			
Total des participations françaises			6 204 352
B. Participations étrangères			
Nombre d'actions ou de parts :			
325 100	Lagardère UK		252
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €			0
Total des participations étrangères			252
Total des titres de participations			6 204 604
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)			
C. Fonds d'investissement			
Total des fonds d'investissement			0
D. Actions propres			71 432
Total des actions propres			71 432
Total des autres titres immobilisés			71 432
III. Valeur mobilières de placement (en milliers d'euros)			
A. Titres de placement français			
1. Actions et SICAV			8 300
Nombre d'actions ou de parts :			
374	CAAM Tréso institution		8 300
2. Fonds communs de placement			0
Nombre d'actions ou de parts :			
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)			8 300

• **Résultats de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices**

(Articles R225-83 et R225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2007	2008	2009	2010	2011
I Capital en fin d'exercice (en €)					
a) Capital social	818 213 044	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045
b) Nombre des actions ordinaires existantes	134 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	-	-	-	-	-
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	-
II Opérations et résultat de l'exercice (en 000€)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	12 711	1 551	9 846	8 457	12 535
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	767 000	449 149	156 294	272 386	257 302
c) Impôt sur les bénéfices	89 271 ⁽¹⁾	76 004 ⁽¹⁾	87 203 ⁽¹⁾	88 017 ⁽¹⁾	93 037⁽¹⁾
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	832 655	491 335	298 529	373 527	297 253
e) Résultat distribué aux actionnaires	169 167	164 856	165 142	165 097	⁽²⁾
III Résultat par action (en €)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	6,38	4,00	1,86	2,75	2,67
b) Résultat après impôt et charges calculées	6,21	3,75	2,28	2,85	2,27
c) Dividende distribué à chaque action	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30 ⁽²⁾
IV Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	-	-	-	-	-
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	-	-
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice					

(1) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(2) Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende de 1,30 € par action.

6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lagardère SCA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise des finances publiques de certains pays de la zone euro. Cette crise s'accompagne d'une crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Principes et méthodes comptables

La note de l'annexe « Principes et méthodes comptables » expose les critères d'appréciation de la valeur d'inventaire des titres de participation.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion de la gérance et dans les documents adressés aux associés sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à La défense et Courbevoie, le 28 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres
Jeanne Boillet

Mazars
Bruno Balaire

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lagardère S.C.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- la note 10 de l'annexe qui concerne les pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, notamment relatives à Lagardère Unlimited ;
- la note 19 qui présente le traitement comptable retenu au 31 décembre 2011 pour la participation Canal + France.

II JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement incertain, lié à la crise des finances publiques de certains pays de la zone euro. Cette crise s'accompagne d'une crise économique et de liquidité, qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme il est précisé dans la note 3.10 de l'annexe des comptes consolidés, le groupe Lagardère réalise au moins annuellement un test de dépréciation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition. Nous avons apprécié les hypothèses utilisées dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable de ces actifs à des fins de comparaison avec leur valeur comptable. Cette valeur recouvrable est appréhendée principalement sur la base de prévisions de flux de trésorerie actualisées à la fin de l'année 2011.

En ce qui concerne notamment les actifs de la Branche Unlimited, les hypothèses retenues par la gérance pour les prévisions de flux de trésorerie dépendent des conditions de réalisation des contrats en cours, de la capacité à renouveler ces mêmes contrats ou à en gagner de nouveaux ainsi que des conditions de marge attribuées.

Dans le contexte décrit ci-dessus, nous n'avons pas identifié d'éléments susceptibles de remettre en cause globalement le caractère raisonnable des hypothèses retenues par la gérance dans les business-plans utilisés dans le cadre des tests de valeur.

- Nous avons également apprécié les conditions ayant conduit la gérance à déprécier les titres Canal + France sur la base d'une valeur d'utilité, laquelle pourrait être différente d'une valeur de transaction, ainsi qu'exposées dans la note 19 de l'annexe des comptes consolidés.
- Comme indiqué dans la note 3.10 de l'annexe, ces estimations reposent sur des hypothèses qui ont, par nature, un caractère incertain, leur réalisation étant susceptible de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées.

Nous avons par ailleurs procédé à l'appréciation du caractère approprié de l'information figurant au sein de l'annexe des comptes consolidés, relative notamment aux prévisions de flux actualisés retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie du rapport.

III VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 28 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

Mazars
Bruno Balaire

Ernst & Young et Autres
Jeanne Boillet

6.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Associés,

En qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 226-2 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT

Convention d'Assistance

Une convention a été conclue en 1988 par Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations de sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

Du fait des différentes réorganisations antérieures intervenues depuis 1988, cette convention lie désormais Lagardère Capital & Management et Lagardère Ressources.

La rémunération de Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1^{er} juillet 1999 par un avenant dont votre Conseil de Surveillance a autorisé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant autorisé par votre Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1^{er} janvier 2004.

Votre Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a autorisé un avenant modifiant, à compter du 1^{er} janvier 2004, les modalités de calcul de la rémunération de la société Lagardère Capital & Management.

A compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à Lagardère Capital & Management est égale, pour un exercice donné, à la somme des charges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la Convention d'Assistance, augmentée d'une marge de dix pour cent. Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut excéder un million d'euros. Au titre de l'exercice 2011, le montant de cette marge s'élève à un million d'euros.

Régime supplémentaire de retraite au profit de salariés de la société Lagardère Capital & Management, membres du Comité Exécutif du groupe Lagardère

Votre Conseil de Surveillance, dans sa séance du 14 septembre 2005, a autorisé la mise en place par la société Lagardère Capital & Management d'un régime supplémentaire de retraite complétant les régimes de retraite obligatoires en faveur de

certains de ses salariés, membres du Comité Exécutif, leur permettant d'obtenir au maximum, lors de leur départ en retraite à 65 ans, un taux de retraite supplémentaire de 35 % d'une rémunération de référence, elle-même limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Les salariés de la société Lagardère Capital & Management, membres du Comité Exécutif du groupe Lagardère, sont bénéficiaires de ce régime.

Ce régime a pris effet au 1^{er} juillet 2005 et les droits s'acquièrent à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté au sein du Comité Exécutif dans la limite de 20 années, le bénéfice du régime étant subordonné à la présence des bénéficiaires dans l'entreprise lors de leur départ en retraite ou préretraite. Il s'applique également en cas de licenciement après l'âge de 55 ans ou d'invalidité.

Pour l'exercice 2011, la facturation de la société Lagardère Capital & Management s'élève à 22,1 millions d'euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 5,9 millions d'euros par rapport à 23,3 millions d'euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 5,1 millions d'euros au titre de l'exercice 2010.

Fait à La Défense et Courbevoie, le 28 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres
Jeanne Boillet

Mazars
Bruno Balaire

Cette page est laissée blanche intentionnellement.

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	226
7.1.1	Présentation générale de la société en commandite par actions	226
7.1.2	Présentation de la Commandite Lagardère SCA	226
7.2	Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	227
7.2.1	Associés Commandités	227
7.2.2	Gérants	227
7.2.3	Membres du Conseil de Surveillance	234
7.2.4	Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	244
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	244
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	244
7.2.4.3	Conflits d'intérêts	244
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	244
7.3	Rémunérations et avantages	245
7.3.1	Gérance et Comité Exécutif	245
7.3.1.1	Éléments de rémunérations mis en œuvre	245
7.3.1.2	Comité Exécutif	246
7.3.1.3	La Gérance	248

7.3.2	Conseil de Surveillance	255
7.3.2.1	Rémunérations	255
7.3.2.2	Options de souscription et d'achat d'actions	255
7.3.2.3	Droit à attribution d'actions gratuites	255
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 2011	256
7.3.3.1	Gérance	256
7.3.3.2	Conseil de Surveillance	256
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)	257
7.3.5	Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou de ses filiales consenties au personnel (rapport spécial de la Gérance)	258
7.4	Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	260
7.4.1	Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	260
7.4.1.1	Introduction : référentiel de contrôle interne et de gestion des risques, diligences, objectifs et périmètre	260
7.4.1.2	Environnement de contrôle	260
7.4.1.3	Procédures, modes opératoires, outils et pratiques	264
7.4.1.4	Information et communication	267
7.4.1.5	Dispositif de gestion des risques	267
7.4.1.6	Activités de contrôle	270
7.4.1.7	Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	272
7.4.2	Rapport du Président du Conseil de Surveillance	274
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	280
7.5	Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	281
7.5.1	Opérations conclues avec LC&M	281
7.5.2	Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	281

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 €

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

7.2.2 GÉRANTS

Au 31 décembre 2011, 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 2011, 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 31/12/2011)

Président-Directeur Général de la société Hachette SA (Lagardère Media)

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

43, quai de Grenelle à Paris 15^e (75)

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

2, rue Lord-Byron à Paris 8^e (75)

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

149-151, rue Anatole France à Levallois-Perret (92300)

Président du Comité de direction de la société Lagardère Unlimited (SAS)

16-18, rue du Dôme à Boulogne-Billancourt (92100)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

42, rue Washington à Paris 8^e (75)

Président de la société Lagardère Unlimited Inc.
4711, Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington – États-Unis

Représentant permanent de la société Lagardère Unlimited Inc.,
Managing Member de la société 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 la société Sogeadé Gérance (SAS)
42, rue Washington à Paris 8^e (75)

Membre du conseil d'administration de la société European Aeronautic Defence and Space Company-EADS NV
Mendelweg 30, 2333 CS Leiden – Pays-Bas

Membre du conseil d'administration 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)
42, rue Washington – 75008 Paris

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing
(Association loi 1901)
42, rue Washington – 75008 Paris

Président de Lagardère (SAS)
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Président de Lagardère Capital & Management (SAS)
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Président-Directeur Général d'Arjil Commanditée -Arco (SA)
4, rue de Presbourg – 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 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)
 Epplestiass 225 – D 70546 Stuttgart – Möhringen (sorti en avril 2010)
 Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G (association loi 1901) (sorti en septembre 2010)
 121, avenue de Malakoff - Paris 16^e (75)
 Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) (sorti mai 2011)
 4, rue de Presbourg - Paris 16^e (75)

7.2.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL COMMANDITÉE-ARCO

Société anonyme au capital de 40 000 €

4, rue de Presbourg – 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 31/12/2011) :

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 31/12/2011)

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 la société Lagardère North America (Inc.)

Director, de la société Cellfish Media (LLC)

Director, de la société Lagardère Unlimited (Inc.)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Président du Conseil d'Administration de la société Alcatel-Lucent
 Administrateur, membre du Comité d'Audit, Président du Comité Financier de la société Schlumberger
 Senior Managing Director de la société Evercore Partners, Inc.
 Président d'Honneur du GIFAS

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

Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS) (ex-Hachette Filipacchi Médias) (sorti en décembre 2007)
 Représentant permanent de la société Lagardère Active au conseil d'administration de la société Lagardère Active Broadcast (Monaco) (sorti en décembre 2007)
 Administrateur de Accor (sorti en septembre 2008)
 Administrateur du Crédit Agricole SA (sorti en mai 2009)

PIERRE LEROY

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2 027

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

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

A) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-gérant de Lagardère SCA
 Secrétaire Général du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31/12/2011)

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)
 Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société monégasque)
 Administrateur de la société Lagardère Entertainment (SAS)
 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 délégué 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)

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)
 Président du jury du "Prix des Prix" littéraires
 Membre des jurys des prix Casanova, Hemingway et Sade
 Membre du Cercle de la Bibliothèque Nationale de France

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

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 Arlis (SAS) (sorti en janvier 2010)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde (SA) (sorti en novembre 2010)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) (sorti en mai 2011)
 Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP) (sorti juin 2011)

DOMINIQUE D'HINNIN

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 4 août 1959

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 45 234

Normalien (Maîtrise de Lettres Classiques – rue d'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 de 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) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-gérant de Lagardère SCA
 Directeur Financier du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

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)
 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)

Représentant permanent de la société Hachette Filipacchi Presse au Conseil d'Administration de la société Les Éditions P. Amaury [SA]
 Director de la société Lagardère North America, Inc. (États-Unis)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

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 NV
 Member of the Board of Directors de la société Eads Participations B.V.
 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

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

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)
 Président du Club des Trente (Association regroupant les directeurs financiers des entreprises du CAC 40) (sorti en janvier 2011)
 Vice-Président du Conseil d'Administration et Président du Comité d'Audit de la société Atari [SA] (sorti en mars 2011)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports [SAS] (sorti en mai 2011)
 Administrateur de la société Le Monde Interactif [SA] (sorti en décembre 2011)

THIERRY FUNCK-BRENTANO

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 25 163

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 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]
 Président et Membre du Comité de Direction de la société Lagardère Unlimited [SAS]
 Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)
 Administrateur de la société Lagardère Ressources [SAS]
 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 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 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)*
Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) *(sorti en mai 2011)*
Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA) *(sorti en juin 2011)*
Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP) *(sorti en juin 2011)*
Administrateur de la société Mediakiosk (SAS) (ex-AAP) *(sorti en novembre 2011)*

7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

• Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2011

		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⁾	10.03.10	AGO 2014 ^(*)
Président d'honneur du Conseil Membre du Comité d'Audit	Raymond H. Lévy Membre non indépendant ⁽¹⁾	27.04.10	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Bernard Arnault Membre indépendant ⁽¹⁾	27.04.10	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Martine Chêne Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Georges Chodron de Courcel Membre non indépendant ⁽¹⁾	02.05.06	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	François David Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Pierre Lescure Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil	Jean-Claude Magendie Membre indépendant ⁽¹⁾	27.04.10 ^(**)	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Christian Marbach Membre indépendant ⁽¹⁾	02.05.06	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Bernard Mirat Membre indépendant ⁽¹⁾	02.05.06	^(***)
Membre du Conseil	Javier Monzón Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Amélie Dudéa-Castéra Membre non indépendant ⁽¹⁾	27.04.10	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Didier Pineau-Valencienne Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.08	AGO 2014 ^(*)
Membre du Conseil	François Roussely Membre indépendant ⁽¹⁾	27.04.10	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil	Susan M. Tolson Membre indépendant ⁽¹⁾	10.05.11 ^(****)	AGO 2015 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Patrick Valroff Membre indépendant ⁽¹⁾	27.04.10	AGO 2014 ^(*)
Secrétaire	Laure Rivière-Doumenc		

⁽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.

^(***) M. Bernard Mirat a démissionné de son mandat de membre du Conseil au 30 juin 2011.

^(****) La nomination de Susan M. Tolson a pris effet le 1^{er} juillet 2011.

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", cabinet dont il n'est plus associé depuis 2008, et avec lequel il n'a plus, depuis cette date, aucune communauté d'intérêts, et dont le nom est maintenant STC Partners.

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

Membre du Conseil de Surveillance de JC Decaux

Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA

Membre du Conseil de FCI Holding 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)

Membre du Conseil d'IRR SA (Suisse)

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Membre du Conseil de Surveillance de Financière Atlas

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

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

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président du Conseil de Surveillance de la société Sogead

(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.

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 du Conseil d'Administration de la Société Civile du Cheval Blanc

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

Membre du Comité de Surveillance de la société Financière Jean Goujon SAS

Administrateur de la société Carrefour SA

À l'étranger :

Administrateur de LVMH International SA, Belgique

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

MARTINE CHÊNE

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

Née le 12 mai 1950

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽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.

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

GEORGES CHODRON DE COURCEL

7 bis, rue de Monceau – 75008 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.

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)

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 Erb SA (Belgique)

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

Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)

Administrateur de Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse)

Administrateur de Scor Switzerland AG (Suisse)

Administrateur de la société CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille) (Belgique)

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro (Italie)

Président et administrateur de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni)

Administrateur de BNP Paribas ZAO (Russie)

Censeur de la société Safran SA

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

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

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

Président du Centre d'Études Financières

Président d'OR Informatique

Administrateur de Vinci

Administrateur de Rexel

Membre du Conseil de Surveillance d'Areva

Membre du Conseil d'Administration de Natixis Coficine

Membre du Conseil de Surveillance de Galatée Films

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 d'Administration de la société Thomson SA

À l'étranger :

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

Membre de la Commission Exécutive de Prisa TV (Espagne) et celle de Digital + (Espagne)

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président de la société Lescure Farrugia Associés

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde SA

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

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

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)

Membre de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts de la vie publique

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

Censeur de la société Sofinnova

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur de la Compagnie Générale de Géophysique - Veritas (C.G.G)

Administrateur de la société Erap

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

BERNARD MIRAT

91, avenue de la Bourdonnais – 75007 Paris

Né le 3 juillet 1927

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

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : M. Bernard Mirat a démissionné de son mandat au 30 juin 2011

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues (avec Mme Mirat) : 2 310

M. Bernard Mirat était également 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 G.T. Finance

Administrateur de la société Fimalac

Censeur de la société Holding Cholet-Dupont

JAVIER MONZÓN

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

Né le 29 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 débuté sa carrière professionnelle au sein de la société Caja Madrid où il est resté jusqu'en 1984 en tant que Directeur de banque d'affaires. Il est ensuite devenu Directeur Financier puis Vice-Président Exécutif de Telefonica et Président de Telefonica International. Il a par ailleurs été Associé mondial de Arthur Andersen et Managing Partner du *corporate finance consulting services* en Espagne.

Il est Président de l'entreprise espagnole de technologie Indra depuis sa création en 1993.

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)

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

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

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

AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA

313 Terrasses de l'Arche – Terrasse 3 – 92727 Nanterre

Née le 9 avril 1978

Date de nomination : 27 avril 2010

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

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 occupe les fonctions de Directrice Marketing, Marque et Service d'Axa France.

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

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

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.

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 :

Member of the Trustees - American University of Paris

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président du Comité Consultatif International d'Audiencia (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

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (États-Unis)

Member of the Board of Overseers - Tuck School of Business Administration - Dartmouth College (États-Unis)

FRANÇOIS ROUSSELY

25, avenue Kléber – 75784 Paris Cedex 16

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 Roussely est Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes. Il a entamé sa carrière au Ministère français de l'Économie et des finances et a occupé plusieurs fonctions éminentes auprès

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

du gouvernement français, au Ministère de la Défense puis au Ministère de l'Intérieur entre 1981 et 1997. Il a ensuite été Président-Directeur Général d'EDF de 1998 à 2004, puis Chief Executive Officer de Crédit Suisse en France avant de devenir Vice-Président de Crédit Suisse pour l'Europe en 2009.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

Conseiller Maître honoraire à la Cour des comptes
 Vice-Président de Crédit Suisse Europe
 Vice-Président de la Fondation du Collège de France
 Président du Comité Budé (Collège de France)

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 d'Honneur d'EDF

SUSAN M. TOLSON

41, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Née le 7 mars 1962

Date de nomination : 10 mai 2011

Date d'expiration du mandat : AGO 2015 ⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômée du Smith College en 1984 avec mention puis de Harvard où elle obtient en 1988 son MBA, Mme Tolson entre en qualité d'analyste en Corporate Finance chez Prudential-Bache Securities en 1984, puis en qualité d'*Investment Officer* en *Private Placements* chez Aetna Investment Management en 1988 avant de rejoindre The Capital Group Companies en 1990, grand fonds privé d'investissement américain créée en 1931, qui gère actuellement plus d'un trillion de dollars.

D'avril 1990 à juin 2010, elle y exerce successivement les fonctions d'analyste, puis de principale gestionnaire de comptes, avant d'en devenir Senior Vice-President, fonction qu'elle quitte pour rejoindre son mari à Paris.

Elle est amenée, au cours de ces vingt années à effectuer des recommandations et des arbitrages et à prendre des décisions d'investissements dans de nombreux secteurs d'activité, dont les médias et l'*entertainment*.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Membre du Conseil de l'American University of Paris
 Présidente Honoraire de l'American Friends of The Musée d'Orsay
 Présidente Honoraire du conseil de l'American Women's Group in Paris
 Administrateur de la Fulbright Commission

À l'étranger :

Administrateur de America Media Inc. et de l'American Cinematheque
 Membre du Los Angeles World Affairs Council, du Paley Center For Media et de la Los Angeles Society of Financial Analysis

AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mme Susan Tolson n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

PATRICK VALROFF

26, 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

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

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

Administrateur de Néovacs

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.

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 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 depuis 2008 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 2011, 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 au paragraphe 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. À partir de montants de référence établis pour chacun, il comprend pour chaque exercice :

- une partie qualitative, 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, à la motivation de ses équipes et à l'attention portée aux problèmes sociaux et environnementaux ;
- une partie liée aux performances du Groupe au travers de l'indexation sur deux paramètres jouant à parts équivalentes sur le montant de référence :
 - 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, à parité de change constante ;
 - 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 2011, la formule paramétrique correspondante conduit à appliquer un coefficient de 0,25 aux montants de référence.

L'application des critères aux montants de référence détermine la partie variable de la rémunération, sachant que, globalement, pour l'ensemble du Comité Exécutif, le montant de référence "part qualitative" et le montant de référence "part paramétrique" sont d'un niveau égal.

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

B) RETRAITES

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

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

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

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

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

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**

	2009	2010	2011
"Lagardère"	(1)	(2)	(3)
Partie fixe et avantages en nature	6 576 920	6 147 246	6 893 901
Primes exceptionnelles		1 204 000	
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	2 565 983	3 626 623	4 250 475
Jetons de présence	20 425	20 900	20 900
Total	9 163 328	10 998 769	11 165 276
"EADS"	(4)	(4)	(4)
Partie fixe	220 000	220 000	220 000
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	-	-	-
Jetons de présence	60 000	110 000	75 000
Total	280 000	330 000	295 000

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

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

(3) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun, à temps complet.

(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 2012 au titre de l'exercice 2011 s'élève à 3 047 000 €. 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 2011	Nombres d'options annulées à fin 2011	Quantités restant à lever à fin 2011	Dates d'exercice
Options de souscription								
Néant								
Options d'achat								
Plans échus :								
19/12/01	23/05/00	185 000	46,48 €	7	0	0	0	19/12/03 au 19/12/08
19/12/02	23/05/00	185 000	51,45 €	7	0	0	0	19/12/04 au 19/12/09
Plans en cours :								
18/12/03	23/05/00	178 000	51,45 €	6	0	0	179 976 ^(*)	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04	11/05/04	178 000	51,92 €	6	0	0	179 991 ^(*)	20/11/06 au 20/11/14
20/11/05	11/05/04	240 000	56,97 €	6	0	0	240 000	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06	11/05/04	242 000	55,84 €	6	0	0	242 000	14/12/08 au 14/12/16

(*) Après ajustement en 2005.

C) DROIT À ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Plan	Date de l'AG	Nombre de droits attribués	Nombre de bénéficiaires	Nbre d'actions attribuées définitivement en 2011	Nombre de droits annulés en 2011	Nombre de droits restants à fin 2011	Attribution définitive des actions
Plan échue en 2009 (ce plan n'a pas été concrétisé et est devenu caduc)							
28/12/07	27/04/07	107 000	7	0	0	0 ^(*)	29/12/09
Plan en cours							
01/10/09	31/12/09	126 000	6	0	0	126 000	02/10/11 ^(**) 01/04/12 ^(**)
17/12/2010		126 000	5	0	0	126 000	17/12/2012 01/04/2013 ^(***)
29/12/2011		119 000	5	0	0	119 000	30/12/2013 01/04/2014 ^(****)

(*) La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive des actions était conditionnée n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action gratuite n'a finalement été attribuée.

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

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

(****) 01/04/2016 pour le(s) membre(s) de la Gérance résident(s) fiscal(aux) étranger(s).

7.3.1.3 LA GÉRANCE

• M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2009		Exercice 2010		Exercice 2011	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
"Lagardère"						
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	1 044 480	534 072 ⁽¹⁾	1 366 800	1 044 480 ⁽¹⁾	804 000	1 366 800
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	7 125	6 650	7 000	7 125	7 000	6 840
Avantages en nature	12 764	12 764	12 764	12 764	14 698	14 698
Total	2 205 098	1 694 215	2 527 293	2 205 098	1 966 427	2 529 067
"EADS"						
Rémunération fixe	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Rémunération variable	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	10 000	10 000	20 000	20 000	30 000	30 000
Total	110 000	110 000	120 000	120 000	130 000	130 000

(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.

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 attribués			
	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 315 098	2 647 293	2 096 427
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	2 315 098	2 647 293	2 096 427

• M. Philippe Camus

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2009		Exercice 2010		Exercice 2011	
	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	1 148 000	1 148 000
Rémunération variable	378 480	274 647 ⁽¹⁾	444 050	378 480 ⁽¹⁾	307 500	444 050⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	166 000	166 000	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
Total	1 466 480	1 362 647	1 698 050	1 632 480	1 455 500	1 592 050

(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 2011						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2011	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	29/12/2011	26 000	352 560	01/04/2016	01/04/2016	⁽¹⁾

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2012 et 2013 et des flux opérationnels 2012 et 2013.

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 : 26 000.
- 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 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 466 480	1 698 050	1 455 500
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	572 000	656 270	352 560
Total	2 038 480	2 354 320	1 808 060

• M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2009		Exercice 2010		Exercice 2011	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 062 000	1 062 000	1 062 000	1 062 000	1 474 000	1 474 000
Rémunération variable	808 800	614 895 ⁽¹⁾	725 250	808 800 ⁽¹⁾	489 500	725 250
Rémunération exceptionnelle	-	-	412 000	412 000	-	-
Jetons de présence	6 650	6 650	7 000	6 650	7 000	6 460
Avantages en nature	7 512	7 512	7 514	7 514	7 743	7 743
Total	1 884 962	1 691 057	2 213 764	2 296 964	1 978 243	2 213 453

⁽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 2011						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2011	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	29/12/2011	26 000	421 200	01/04/2014	01/04/2016	⁽¹⁾

⁽¹⁾ Basées sur l'évolution des Résop Media 2012 et 2013 et des flux opérationnels 2012 et 2013.

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 : 26 000.
- 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 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice [détaillées au tableau précédent]	1 884 962	2 213 764	1 978 243
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	633 750	733 990	421 200
Total	2 518 712	2 947 754	2 399 443

• M. Dominique D'Hinnin

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2009		Exercice 2010		Exercice 2011	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
“Lagardère”						
Rémunération fixe	885 892	885 892	885 992	885 992	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	627 200	477 080 ⁽¹⁾	722 000	627 200 ⁽¹⁾	580 000	722 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	320 000	320 000	-	-
Jetons de présence	7 125	7 125	7 125	7 125	7 000	7 600
Avantages en nature	5 677	5 677	5 677	5 677	6 022	6 022
Total	1 525 894	1 375 774	1 940 794	1 845 994	1 799 022	1 941 622
“EADS”						
Rémunération fixe	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Rémunération variable	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	50 000	50 000	60 000	60 000	45 000	45 000
Total	170 000	170 000	180 000	180 000	165 000	165 000

(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 2011						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2011	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	29/12/2011	26 000	421 200	01/04/2014	01/04/2016	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2012 et 2013 et des flux opérationnels 2012 et 2013.

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 : 26 000.
- 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 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 695 894	2 120 794	1 964 022
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	633 750	733 990	421 200
Total	2 329 644	2 854 784	2 385 222

• M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2009		Exercice 2010		Exercice 2011	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	862 000	862 000	900 000	900 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	600 400	456 535 ⁽¹⁾	791 750	600 400 ⁽¹⁾	578 500	791 750
Rémunération exceptionnelle	-	-	306 000	306 000	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	7 892	7 892	7 892	7 892	8 576	8 576
Total	1 470 292	1 326 427	2 005 642	1 814 292	1 793 076	2 006 326

⁽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 2011						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2011	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	29/12/2011	26 000	421 200	01/04/2014	01/04/2016	⁽¹⁾

⁽¹⁾ Basées sur l'évolution des Résop Media 2012 et 2013 et des flux opérationnels 2012 et 2013.

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 : 26 000.
- 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 2009	Exercice 2010	Exercice 2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 470 292	2 005 642	1 793 076
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	633 750	733 990	421 200
Total	2 104 042	2 739 632	2 214 276

• 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 2011 :						
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 : Date fin mandat :		X	X			X		X
<i>Renouvelé le 11 mars 2009 pour une durée de six ans</i>								
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 10 mai 2011, a décidé de porter le montant global de la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence, de 600 000 € à 700 000 €.

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, 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 2010	en 2011
Raymond H. Lévy	110 223,11	68 483,01
Bernard Arnault	14 042,27	10 762,76
René Carron	20 505,19	4 791,88
Martine Chêne	23 736,65	18 166,73
Georges Chodron de Courcel	20 505,19	34 071,71
Xavier de Sarrau	-	43 225,87⁽¹⁾
François David	66 979,87	90 904,98
Groupama SA	57 285,49	-
Pierre Lescuré	23 736,65	32 426,09
Jean-Claude Magendie	-	10 008,86
Christian Marbach	66 979,87	56 600,06
Bernard Mirat	66 979,87	56 600,06
Javier Monzón	23 736,65 ⁽¹⁾	9 643,65⁽¹⁾
Amélie Oudéa-Castéra	-	56 600,06
Didier Pineau-Valencienne	63 748,41	53 473,59
Henri Proglío	17 802,49	-
François Roussely	23 736,65	16 315,74
Patrick Valroff	-	11 494,15
Montant total distribué	600 000	573 569,21

[1] Moins retenue à la source.

M. Raymond Lévy a reçu du Groupe, conformément aux dispositions de son contrat de travail d'origine, une pension de retraite de 71 867,28 € pour l'exercice 2011.

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 2011

7.3.3.1 GÉRANCE

Donation le 30 juin 2011 par M. Thierry Funck-Brentano à ses deux enfants de 27 845 actions Lagardère SCA suite aux opérations de succession de sa femme, puis cession desdites actions par lesdits enfants le 12 septembre 2011.

7.3.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

SUSAN TOLSON

Acquisition le 15 avril 2011 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 2011 et concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

DONNÉES GÉNÉRALES

1. LAGARDÈRE SCA

Il n'a été, au cours de l'exercice 2011, 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 2011 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 2011	Nombre d'options annulées à fin 2011	Quantités restant à lever à fin 2011	Dates d'exercice
Options de souscription								
Néant								
Options d'achat								
Plans en cours								
18/12/03	23/05/00	1 437 250	51,45 €	445	-	209 744	1 201 185	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04	11/05/04	1 568 750	51,92 €	481	-	244 061	1 331 798	20/11/06 au 20/11/14
21/11/05	11/05/04	1 683 844	56,97 €	495	-	202 605	1 481 239	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06	11/05/04	1 844 700	55,84 €	451	-	155 600	1 689 100	14/12/08 au 14/12/16
Total							5 703 322	

^(*) Avant ajustements du 6 juillet 2005 pour les plans 2003 et 2004.

Il convient de noter qu'aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2011 compte tenu des cours de l'action.

2. FILIALES

Il n'a été, au cours de l'exercice 2011, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions par les filiales de Lagardère SCA contrôlées majoritairement par cette dernière.

Il n'existe désormais plus, au sein des filiales de la Société, aucun plan en vigueur à ce jour ou échu au cours de l'exercice 2011.

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

Au cours de l'exercice 2011, les salariés et 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

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 2011.

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. 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 caduque le 29 décembre 2009.

Deux plans ont été mis en place fin 2009 et fin 2010 (cf. rapport spéciaux de la Gérance aux Assemblées des 27 avril 2010 et 10 mai 2011) ; le plan de 2009 a donné lieu en 2011 à l'attribution définitive de 403 250 actions le 2 octobre concernant les salariés résidents français, actions créées par voie d'augmentation de capital et incorporation de réserves ; le plan de 2010 n'a donné lieu 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 en 2011 à l'attribution de 650 000 droits à actions gratuites Lagardère SCA (0,956 % du nombre d'actions composant le capital) au profit de 428 salariés et dirigeants de Lagardère SCA et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions légales.

a. Les caractéristiques de l'attribution principale du 29 décembre 2011 sont les suivantes :

- *Nombre d'attributaires* : 423 personnes.
- *Nombre d'actions attribuées* : 526 000 actions (soit 0,4 % du nombre d'actions composant le capital).
- *Période d'acquisition* : deux ans ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 30 décembre 2013, 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 30 décembre 2015 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 30 décembre 2015 ; en contrepartie et conformément à la décision de l'Assemblée, aucune période de conservation ne sera à observer par ses bénéficiaires.

La valeur des actions ainsi attribuées était, le 29 décembre 2011, à l'ouverture de la bourse de Paris de 19,71 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 16,24 € pour les actions qui seraient définitivement attribuées à fin 2013 et à 13,60 € pour celles qui seraient définitivement attribuées à fin 2015.

- b. Une attribution le 15 juillet 2011 concernant un bénéficiaire a porté sur 20 000 droits à actions gratuites, les périodes d'acquisition et de conservation ayant été fixées à deux ans chacune et soumises aux mêmes conditions que celles ci-dessus décrites.

- c. 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 29 décembre 2011 par M. Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, le droit de recevoir 26 000 actions gratuites chacun (soit 0,019 8 % du nombre d'actions composant le capital), le Conseil de Surveillance ayant 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 2014 en ce qui concerne MM. Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano et le 1^{er} avril 2016 en ce qui concerne M. Philippe Camus, résident fiscal américain, sous réserve que le 1^{er} avril 2014, 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 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 2012 et 2013 à comparer aux objectifs des Résop 2012 et 2013 communiqués comme "Guidance" au marché ; le second basé sur l'évolution des Flux Opérationnels 2012 et 2013 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 2013 d'un Résop des sociétés intégrées du Pôle Média de Lagardère SCA au moins égal à la moyenne des Résop réalisés en 2011 et en 2012 ; 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 2014 ; 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 2014 au 1^{er} avril 2016.

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 29 décembre 2011, à l'ouverture de la Bourse de Paris, de 19,71 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 16,20 € pour les actions qui seront disponibles en avril 2014 et de 13,56 € pour les actions qui seront disponibles en avril 2016 (résidents étrangers).

Le nombre total d'actions gratuites attribuées au cours de l'exercice 2011 aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux de Lagardère SCA s'est élevé à un total de 131 000 actions gratuites Lagardère SCA, soit une moyenne de 13 100 actions par personne.

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 2011 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 2011.

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, en 2011, 412 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.

A.1 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.

La Gérance s'appuie également sur le Comité Opérationnel Lagardère Media auquel participent notamment les responsables des branches et qui est tenu mensuellement.

Enfin des "business reviews" sont réalisées chaque mois et pour chaque branche afin de suivre l'activité de ces dernières. Ces comités réunissent en général le Gérant Commandité, le Directeur Financier du Groupe (membre de la Gérance) ainsi que le Responsable de chaque branche et son Directeur Financier.

Pour assurer tant la mise en œuvre des décisions 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.

A.2 DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

Le Secrétaire Général, le Directeur Financier ainsi que le Directeur des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe, tous trois membres de la Gérance et du Comité Exécutif, sont en charge d'organiser et d'animer les directions centrales du Groupe nécessaires à la mise en œuvre, au suivi et au contrôle des décisions de la Gérance.

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 est présidée par l'un des membres de la Gérance, le Secrétaire Général du Groupe. Elle emploie près de 170 personnes qui sont respectivement rattachées, suivant leurs attributions, aux trois membres de la Gérance cités au paragraphe précédent, à l'exception de la Direction de l'Audit Groupe qui est directement rattachée à Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant Commandité.

Les missions confiées aux 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).

A.3 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 qui est membre de la Gérance, des représentants des directions centrales du Groupe concernées par le dossier examiné 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, désinvestissements et engagements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

A.4 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 branche 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.

A.5 ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement :

- les activités Media : Livre, Distribution et Services, Presse, Radio/Télévision, Production audiovisuelle, Nouveaux Médias, métiers liés à l'économie du Sport et à l'Entertainment. 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 et Lagardère Unlimited ;
- les autres activités, d'importance moins significative ou sans lien opérationnel avec les activités Média, qui constituent le "Hors Pôles" et sont contrôlées par Lagardère SCA ;
- la participation de 7,5 % dans EADS N.V., détenue au travers d'une filiale, elle-même détenue par l'Etat français et le groupe Lagardère.

7.4.1.2.B DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Directions centrales

Les directions centrales exercent les fonctions suivantes par délégation de la Gérance :

- Apporter un support expert, technique et logistique à la Gérance et au Comité Exécutif dans leur mission de pilotage stratégique du Groupe.
- Établir des normes ou recommander des bonnes pratiques à destination des Unités Opérationnelles pour permettre à ces dernières de renforcer la maîtrise de leur fonctionnement.
- Organiser les reporting permettant d'assurer le pilotage financier du Groupe ou le suivi du fonctionnement des Unités Opérationnelles.
- S'assurer de la conformité de Lagardère SCA avec ses obligations réglementaires.
- Sensibiliser les Unités Opérationnelles et leur apporter un support technique et méthodologique sur certains sujets réglementaires.
- Assurer un support auprès des entités du Groupe sur des sujets techniques ou des opérations particulières.
- Depuis mars 2011, et par délégation expresse du Gérant Commandité agissant également en qualité de Président du Comité de Direction de la branche Lagardère Unlimited, les directions des fonctions Ressources Humaines, Juridique et Informatique de Lagardère Unlimited sont assurées par les directions centrales correspondantes.

Certaines directions centrales sont plus particulièrement impliquées dans la mise en œuvre du Contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe. 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, la Direction des Systèmes d'Information Groupe et la Direction des Risques et du Contrôle interne.

Branches

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing, Lagardère Services, Lagardère Active, 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.

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 branches 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.

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 le 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.

La politique de sécurité des systèmes d'information détermine les pratiques à respecter et les moyens et à mettre en œuvre afin de garantir la protection du système d'information au sein des Unités Opérationnelles.

La procédure d'investissement Groupe définit le processus de validation des projets d'investissements, de désinvestissements et d'engagements significatifs au sein du groupe Lagardère.

Ces textes peuvent faire, en tant que de 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'auto-évaluation du Contrôle interne décrit au paragraphe 7.4.1.7.C fournit à l'ensemble des Unités Opérationnelles 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 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 chapitre 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 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.H "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.

E.1 SYSTÈME DE GESTION UNIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CONSOLIDÉE

Comme développé au paragraphe 7.4.1.3.H "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.

E.2 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 ENGAGEMENTS, INVESTISSEMENTS ET DÉINVESTISSEMENTS

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 plurimedia. En ce qui concerne Lagardère Unlimited, les seuils appliqués à ce type d'investissement sont de 5 millions d'euros s'ils sont budgétés et 3 millions d'euros s'ils n'ont pas été budgétés ;
- les émissions de garanties bancaires .

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.

C.1 RECOURS AU FINANCEMENT EXTERNE

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

En conséquence, la Direction Financière du Groupe a la possibilité de mesurer l'utilisation de fonds par les sociétés de l'ensemble du périmètre du Groupe. Par ailleurs cette même Direction effectue, comme indiqué au paragraphe 7.4.1.3.H.3, un suivi permanent des *covenants* bancaires qui engagent l'ensemble du Groupe.

C.2 GESTION DE TRÉSORERIE

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

C.3 POLITIQUE DE COUVERTURE, SUIVI DES RISQUES DE MARCHÉ

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au paragraphe 3.5 du présent Document de référence. À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Générale du Groupe et les responsables financiers des branches 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 et de l'Immobilier Groupe anime la politique du Groupe dans le domaine des achats.

7.4.1.3.E CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS APPLICABLES

E.1 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 de Euronext de la Bourse de Paris, et a notamment mis en place en 2006 toute la procédure nécessaire à l'établissement des listes d'initiés en application de la réglementation européenne.

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

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

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

Dans une perspective de limitation des risques associés, l'élaboration d'une politique de conformité anti-corruption sera engagée en 2012 au sein de la branche Lagardère Unlimited dans un contexte marqué par l'intensification, le durcissement et la généralisation des réglementations applicables à travers le monde.

7.4.1.3.F PROTECTION JURIDIQUE DES BIENS ET DROITS DU GROUPE

F.1 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.

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 2011. 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.

F.2 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 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction des Systèmes d'Information Groupe met à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information proposant des règles, des pratiques et des moyens à mettre en œuvre au niveau de chaque entité afin de protéger les systèmes d'information et les données qu'ils contiennent. Les Unités Opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement cette politique.

7.4.1.3.H INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

H.1 FONCTIONNEMENT DU REPORTING, PÉRIODICITÉ, CALENDRIER

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

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

H.2 ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS

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

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

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

H.3 COMPTES RENDUS MENSUELS, REPORTING

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

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

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

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

- chiffre d'affaires ;
- résultat des opérations des sociétés intégrées ;
- contribution des mises en équivalence et autres éléments ;
- charges financières nettes ;

- charge d'impôts ;
- résultat net avant activités abandonnées et minoritaires ;
- marge brute d'autofinancement ;
- variation du BFR ;
- impôts/intérêts payés et encaissés ;
- flux nets d'investissements corporels et incorporels ;
- free cash flow ;
- flux net d'investissements financiers ;
- somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- variation de trésorerie ou d'endettement net ;
- fonds opérationnels employés ;
- trésorerie ou endettement net.

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

Par ailleurs, la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par Unité Opérationnelle du Groupe et une analyse des "covenants" bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés ; elle produit périodiquement une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29.

H.4 COMPTES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS ET ANNUELS

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

Le chapitre 6 du présent Document de référence décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés. Certaines informations, telles que le détail des opérations 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.

H.5 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'arrêté 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

A.1 PRINCIPES DIRECTEURS

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

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

A.2 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 au paragraphe 7.4.1.3.H "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 pré-acquisition ou de pré-cession ;
- de la revue et de la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- de revues thématiques menées en tant que de besoin, comme par exemple l'enquête sur les risques des réseaux et des systèmes d'information.

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

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

7.4.1.5.C PROCÉDURES DE GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

C.1 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET L'ACTIVITÉ

La gestion des risques liés à la conjoncture économique et à l'activité fait partie intégrante des processus de décision du Groupe.

Les Directions Générales des branches sont notamment responsables de suivre dans leurs domaines respectifs les risques qui s'attachent à la conjoncture économique, au trafic aérien 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 des risques mentionnés ci-dessus.

Par ailleurs, 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.

C.2 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.

C.3 RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS)

La description ci-après est extraite de la note 29 aux états financiers consolidés.

“Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché 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'intérêt, *“le Groupe ne pratique pas de gestion active des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.”*

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de 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”.

C.4 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.

C.5 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.

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

C.6 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.

C.6.1 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.

C.6.2 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.

C.7 AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS

Les branches du Groupe implémentent des dispositifs de lutte contre la fraude spécifiques à leurs métiers, à leur organisation et à leurs systèmes d'information. Lagardère SCA a mis en place en 2011 un groupe de travail pluridisciplinaire qui vise à renforcer les dispositifs existants.

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.3.G, la Direction des Systèmes d'Information Groupe met à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information que les Unités Opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement.

Pour compléter la diffusion de cette politique, la Direction des Systèmes d'Information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques. Les domaines traités sont :

- l'organisation de la sécurité de l'information ;
- la gestion des actifs, des biens et des équipements ;
- la sécurité des ressources humaines ;
- la sécurité physique et environnementale ;
- l'exploitation et la sécurité des systèmes informatiques ;
- le contrôle d'accès ;
- l'acquisition, le développement et la maintenance ;
- la gestion des incidents ;
- la conformité à la loi et aux règlements du Groupe.

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, sur la base des résultats, des fiches de recommandations sont proposées aux entités.

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

C.8 ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES

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 que les mesures nécessaires à la maîtrise des traitements sont bien déployées.

7.4.1.6.A CONTRÔLE PAR LES BRANCHES DE LEURS TRAITEMENTS OPÉRATIONNELS

Les branches déploient leur propre dispositif de contrôle interne visant à couvrir leurs activités courantes. Ces dispositifs sont constitués d'une combinaison de moyens et prennent des formes différentes tenant compte de l'organisation de la branche ainsi que des métiers, de la taille, de la localisation géographique et des contraintes réglementaires de ses Unités Opérationnelles.

La plupart de ces activités de contrôle sont décrites dans le questionnaire d'auto-évaluation commun à toutes les Unités Opérationnelles détaillé au paragraphe 7.4.1.7.C et couvrent les domaines suivants :

Cycle	Processus
Achats	Achats
Finance	Comptabilité Clients
	Comptabilité Fournisseurs
	Comptabilité Générale
	Fiscalité
	Immobilisations
	Investissements
	Trésorerie
Gestion des risques	Gestion des assurances
	Gestion des risques
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	Distribution
	Gestion commerciale

7.4.1.6.B CONTRÔLE PAR LES DIRECTIONS CENTRALES DES TRAITEMENTS RÉALISÉS AU SEIN DU GROUPE

PILOTAGE FINANCIER DU GROUPE

Les comptes consolidés sont établis à chaque fin de mois (sauf pour les mois de janvier et juillet), ce qui permet à la Direction Centrale en charge de la consolidation d'exercer une revue régulière des informations financières remontées par les branches.

Un suivi mensuel de la situation de trésorerie des branches et du Groupe est réalisé par le Directeur Financier du Groupe avec le support de certaines Directions Centrales. À cette occasion, un suivi des ratios liant le groupe Lagardère aux banques qui le refinancent est également réalisé.

Une revue bimestrielle des risques de contrepartie des branches et du Groupe est réalisée par le Directeur Financier du Groupe, avec le support de certaines Directions Centrales. Cette revue détaille par branche et pour le Groupe les risques de contreparties liés notamment aux clients, au portefeuille de placement et aux contrats de couverture.

Le Comité Financier, défini au paragraphe 7.4.1.2.A3, valide par ailleurs en fin d'année le budget annuel et le plan à trois ans proposés par chacune des branches. Le Comité Reporting, défini au paragraphe 7.4.1.2.A4, effectue pour sa part un suivi mensuel du respect effectif de ce budget par chacune des branches.

Enfin, comme le prévoit la procédure d'investissement du Groupe, le Comité Financier revoit les investissements, les désinvestissements et les engagements significatifs.

SUIVI DES AFFAIRES JURIDIQUES

La Direction Juridique Groupe demande aux branches dans le cadre du Reporting Juridique de lui transmettre - chaque fois que nécessaire - en temps réel les informations et documents liés aux sujets suivants :

- relations avec les autorités administratives à caractère national et supranational ;
- maîtrise des activités (couvrant la conformité à la loi et aux règlements) ;
- opérations exceptionnelles (incluant des seuils de significativité) ;
- litiges présentant un impact financier annuel supérieur à 5 M€ ou emportant un risque d'image pour le Groupe ;
- engagements de non-concurrence (incluant des seuils de significativité) ;
- clauses de changement de contrôle ;
- gestion des marques "Corporate" (Lagardère, Hachette et Matra) ;
- investissements (incluant des seuils de significativité) ;
- fraude/corruption (sans seuil minimum).

AUTRES DOMAINES

Les Directions Centrales ont par ailleurs mis en place des échanges avec les branches leur permettant d'avoir des informations sur les traitements effectués au sein du Groupe, notamment en matière de systèmes d'information, de développement durable, de gestion des ressources humaines, de gestion des risques et de contrôle interne. Ces échanges ont généralement lieu avec le siège de chaque branche et dans certains cas avec les Unités Opérationnelles de ces dernières. Ces échanges sont basés sur un réseau de correspondants jouant un rôle de relais vis-à-vis des entités opérationnelles ainsi que sur la mise en place de reporting.

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

Le groupe Lagardère renforce de manière continue la surveillance de ses dispositifs de Contrôle interne et de gestion des risques.

7.4.1.7.A AUDIT DES DISPOSITIFS

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, procède à l'audit des dispositifs de Contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des processus de reporting associés, tels qu'ils sont définis au sein du groupe Lagardère. Les missions d'audit relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Gérance et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des responsables des branches. Le champ d'intervention de la Direction de l'Audit inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle et prévoit en particulier :

- une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- la prise en compte des besoins des managements du Groupe et des branches ;
- des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne identifiés dans le cadre de la cartographie des risques et sur la base des analyses de la Direction des Risques et du Contrôle interne Groupe ;
- des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- des audits portant sur le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

La Direction de l'Audit Groupe peut également être amenée à conduire des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Gérance ou les branches, des missions spécifiques de revues de risques opérationnels et financiers, des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou encore des interventions ad hoc au sein d'entités confrontées à des situations de fraude. La conduite des missions d'audit suit un processus normé incluant notamment un suivi par la Direction des plans d'actions consécutifs à ses missions.

La mission de la Direction de l'Audit Groupe, ses pouvoirs et ses responsabilités 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, une synthèse des missions effectuées, de leurs conclusions et de leur application, ainsi que des indicateurs d'activité permettant de mesurer l'efficacité de son action.

La Direction de l'Audit Groupe suit une politique de recrutement destinée à maintenir ses compétences techniques (par exemple en matière d'audit informatique) et linguistiques (pour être en mesure d'intervenir dans les langues les plus utilisées au sein du Groupe). La Direction participe à la diffusion de la culture de risque et de Contrôle interne au sein du Groupe par ses missions mais également par la mobilité professionnelle de ses collaborateurs.

7.4.1.7.B SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.5.A2, la Direction des Risques et du Contrôle interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère.

Au titre de ces missions, la Direction des Risques et du Contrôle interne assure un rôle de veille et d'alerte vis-à-vis de la Gérance et des branches ainsi que la réalisation d'analyses de risques transverses au Groupe. À titre d'exemple, la Direction est intervenue en 2011 pour analyser certains risques stratégiques pour le Groupe, à savoir le risque lié aux technologies numériques et les risques liés à la branche Unlimited. Elle a également animé en 2011 la mise à jour des plans stratégiques des branches lui permettant de conforter sa vision des risques au niveau du Groupe.

La Direction des Risques et du Contrôle interne anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. Le dernier exercice a été mené en 2010, et les travaux réalisés ont fait l'objet d'une restitution et d'une synthèse à l'échelle du Groupe qui a été présentée au Comité d'Audit. La Direction des Risques et du Contrôle interne assure un suivi des principaux risques identifiés à cette occasion et de la mise en place des mesures de maîtrise associées. Une mise à jour des cartographies de chaque branche et de la synthèse Groupe aura lieu en 2012.

7.4.1.7.C **SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE**

La Direction des Risques et du Contrôle interne est en charge, depuis 2010, d'animer le dispositif de contrôle interne du Groupe. Pour remplir cette mission, elle a créé et pourvu en 2011 la fonction de Responsable du Contrôle interne Groupe. Ce dernier dispose d'un correspondant au sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne au sein de sa branche. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche est rattaché à un membre du Management de sa branche, qui est le plus souvent le Directeur Financier. Cette organisation permet d'assurer une surveillance renforcée et plus efficace du dispositif de contrôle interne au sein de l'ensemble du Groupe.

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 animée par les Responsables de Contrôle interne et consolidée par la Direction des Risques et du Contrôle interne. Cette démarche participe au processus continu d'amélioration de la maîtrise et de l'efficacité des traitements au sein des entités du groupe Lagardère.

La méthodologie repose sur la définition d'un référentiel Groupe (diffusé auprès de toutes les branches) composé de 7 processus financiers, 9 processus opérationnels et 2 processus de gestion des risques, couverts par 210 points de contrôle. Deux branches ont par ailleurs souhaité compléter cet ensemble par des questionnaires spécifiques à leurs activités.

L'auto-évaluation vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité de chacun de ces points de contrôle, mais aussi à renforcer la formalisation des procédures de contrôle interne et à assurer leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les Responsables de Contrôle interne analysent les résultats de l'auto-évaluation pour leur branche respective, et une synthèse est présentée à la Gérance pour l'ensemble du Groupe. Ces informations 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.

Par ailleurs, chaque Responsable de branche adresse, à l'attention du Président du Conseil de Surveillance, un rapport détaillé sur la gestion des risques et du contrôle interne de sa branche. Ce rapport analyse entre autres les résultats des questionnaires d'auto-évaluation.

7.4.1.7.D **SYSTÈMES D'INFORMATION**

D.1 **SÉCURITÉ**

Comme décrit au paragraphe 7.4.1.5.C.7 "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.

D.2 **ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE GESTION UNIQUE**

Le système de gestion unique décrit au paragraphe 7.4.1.3.H, "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 paragraphe 7.4.1.2.E.1, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

7.4.1.7.E **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.F **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 dans le prolongement des actions engagées en 2010 :

- La Direction de l'Audit Groupe a renforcé son organisation par la nomination d'un adjoint au Directeur. Elle a également poursuivi sa démarche de renforcement du processus d'audit et d'élaboration du plan d'audit en privilégiant notamment l'amélioration de la couverture des entités significatives du Groupe.
- La Direction de l'Audit Groupe assure désormais la conduite systématique d'audits post-acquisition, en support ou en contrôle du projet d'intégration.
- La Direction des Risques et du Contrôle interne a créé et pourvu en 2011 la fonction de Responsable du Contrôle interne Groupe pour animer et renforcer le dispositif de contrôle interne. Ceci a notamment permis d'animer le réseau des Responsables de Contrôle interne des branches.

- La Direction des Risques et du Contrôle interne a renforcé ses outils d'analyse des réponses aux questionnaires d'auto-évaluation du contrôle interne. Des analyses détaillées ont été présentées à la Gérance, aux Directions Centrales et aux branches, assorties de recommandations destinées à renforcer le dispositif de Contrôle interne du Groupe.

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 8 mars 2012.

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. Le renouvellement du Conseil s'effectue par moitié tous les deux ans.

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	10.03.10	AGO 2014*
Membre du Conseil et Président d'Honneur Membre du Comité d'Audit	Raymond H. Lévy Président d'Honneur de Renault SA	27.04.10	AGO 2012*
Membre du Conseil	Bernard Arnault Président-Directeur Général de LVMH	27.04.10	AGO 2012*
Membre du Conseil	Martine Chêne Ancienne documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés Ancienne représentante syndicale CFDT au Comité de Groupe	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Georges Chodron de Courcel Directeur Général Délégué de BNP Paribas	02.05.06	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	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Pierre Lescure Ancien Président-Directeur Général de Canal+ SA	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	Jean-Claude Magendie Ancien premier Président de la cour d'appel de Paris	27.04.10	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Christian Marbach Ancien Président de l'ANVAR	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil	Javier Monzón Président de la société espagnole Indra Sistemas	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Amélie Oudéa-Castéra Directrice Marque Service Études d'Axa France	27.04.10	AGO 2012*
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Didier Pineau-Valencienne Ancien Président-Directeur Général de Schneider SA	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	François Roussely Président du Crédit Suisse-France	27.04.10	AGO 2012*
Membre du Conseil	Susan M. Tolson Ancienne Senior Vice-Président de The Capital Group Companies	10.05.11	AGO 2015*
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Patrick Valroff Ancien Directeur Général de Crédit Agricole CIB	27.04.10	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 des membres du Conseil de Surveillance par le Comité de Nominations et de Rémunérations permet de conclure aujourd'hui que 12 d'entre eux, soit les quatre-cinquième, 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. Javier Monzón,
- M. Didier Pineau-Valencienne,
- M. François Roussely,
- Mme Susan Tolson,
- M. Patrick Valroff.

En revanche, au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance, ont été considérés comme "non indépendants" pour les raisons suivantes :

- M. Georges Chodron de Courcel, Directeur Général Délégué de BNP Paribas, banque significative du Groupe ;
- M. Raymond H. Lévy, ancien salarié du Groupe ;
- Mme Amélie Oudéa-Castéra, épouse du Président de la Société Générale. Dans l'incertitude sur l'application des textes à la situation de Mme Amélie Oudéa-Castéra, le Conseil de Surveillance, via le Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé d'interpréter de manière stricte le critère du code AFEP-MEDEF, nonobstant la rigoureuse indépendance dont il crédite cette dernière.

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL ET 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 fonctions 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 2012. Au cours de l'exercice 2011, le Conseil de Surveillance s'est réuni à cinq reprises :

- le 9 mars, avec un taux de participation de 73 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation générale des activités et de leurs perspectives, préparer l'Assemblée Générale annuelle, approuver le rapport du Président du Conseil de Surveillance, arrêter son rapport aux actionnaires et modifier le règlement intérieur du Conseil de Surveillance ;
- le 23 mars, avec un taux de participation de 80 % pour examiner les comptes définitifs de l'exercice 2010 et donner son avis sur le dividende proposé à l'Assemblée Générale, ainsi que proposer la nomination d'un nouveau membre du Conseil de Surveillance ;
- le 8 juin, avec un taux de participation de 80 % notamment pour examiner la situation des activités Livre et Presse du Groupe en ce qui concerne particulièrement le passage du papier au numérique (présentations animées respectivement par Arnaud Nourry et Didier Quillot) et nommer un nouveau membre du Comité d'Audit ;
- le 7 septembre avec un taux de participation de 93 % notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés semestriels et la situation générale des activités et de leurs perspectives, ainsi que les résultats de l'auto-évaluation du Conseil de Surveillance ;
- le 7 décembre, avec un taux de participation de 93 %, notamment pour rencontrer les deux nouvelles directions de branche, comprendre leur perception des activités, les enjeux et les projets (présentations animées par Dag Inge Rasmussen pour Lagardère Services et Denis Olivennes accompagné de son équipe pour Lagardère Active) et examiner l'approche du développement durable dans le Groupe (présentation d'Isabelle Juppé).

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 dont la nomination est proposée à 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 des membres composant 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 en février, mars, juin, août, octobre et novembre 2011.

La totalité des membres était présente pour chacune de ces réunions, à l'exception des séances de juin et d'octobre, pour lesquelles le taux de présence était respectivement de 75 % et de 71,4 %.

La réunion de février avait pour objet la revue des actifs incorporels et des méthodes de dépréciation dans la perspective des comptes arrêtés au 31 décembre 2010, le traitement comptable de la cession du pôle Presse Magazine Internationale et des actifs incorporels liés, ainsi qu'un bilan des acquisitions récentes.

La réunion de mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2010 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 et la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes. Il s'est vu exposer un point sur les risques de la branche Lagardère Unlimited assuré par l'un des membres du Comité d'Audit en lien avec le Directeur des Risques et du Contrôle interne et le Directeur Financier de la branche Lagardère Unlimited. Il a enfin fait le point des relations avec la société Lagardère Capital et Management (LC&M).

En août, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2011.

En octobre, le Comité s'est vu exposer un point sur l'état des litiges juridiques du Groupe et sur la situation fiscale du Groupe.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, il s'est penché sur l'activité de l'audit interne durant le second semestre et sur le plan d'audit pour 2012. Il s'est par ailleurs vu exposer un point sur les Risques Numériques, exposé assuré par un des membres du Comité d'Audit en lien avec le Directeur des Risques et du Contrôle interne.

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 Financier Adjoint, le Directeur Central des Comptabilités, le Directeur Financier de Lagardère Unlimited, le Directeur des Risques et du Contrôle interne, le Directeur Juridique du Groupe, et le Directeur de la Fiscalité 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, créé le 27 avril 2010 par le Conseil de Surveillance, a principalement pour missions, en application de son règlement intérieur :

En matière de composition du Conseil et des Comités :

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

En matière de rémunération :

- 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. Ceci vise, en l'état actuel de la législation, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites ;
- proposer le montant global 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 de ces jetons de présence, 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 une fois au cours de l'exercice, en mars avec un taux de présence de 100 % pour faire un point sur le mode de répartition des jetons de présence et en proposer un nouveau au Conseil de Surveillance. Il a par ailleurs examiné l'indépendance de chacun des membres du Conseil.

Cette réunion s'est déroulée en la présence du Secrétaire Général du Groupe.

Le Comité devait par ailleurs se réunir en décembre, mais la réunion a été reportée en janvier 2012.

L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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'auto-évaluation 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 2011, procédé à sa deuxième auto-évaluation (portant sur son fonctionnement en 2010). En 2012, il a été procédé, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, à une évaluation externe.

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 à 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.

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, 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.

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 2011.

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 2011.

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 du conseil de surveillance, 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 du conseil de surveillance. 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 du conseil de surveillance 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 du conseil de surveillance.

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

Autres informations

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

Courbevoie et Paris-La Défense, le 28 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

Mazars
Bruno Balaire

Ernst & Young et Autres
Jeanne Boillet

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

7.5.1 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère et dont M. Pierre Leroy est administrateur-délégué, 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 d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère 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 2011, la facturation émise au titre de la convention par Lagardère Capital & Management s'élève à 22,1 M€ contre 23,3 M€ en 2010. La charge salariale totale comptabilisée par cette dernière est de 18,0 M€. Elle correspond à 9,9 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 0,8 M€), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue de la convention, s'établit, après imputation de l'impôt correspondant à 0,7 M€.

7.5.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant. Voir paragraphe 7.2.4.2.

CHAPITRE 8

Autres informations sur la Société

8.1	Capital social	284
8.1.1	Montant et évolution du capital social	284
8.1.1.1	Montant	284
8.1.1.2	Évolution sur les six derniers exercices	284
8.1.2	Autodétention et autocontrôle	284
8.1.2.1	Montants	284
8.1.2.2	Programmes de rachat d'actions : acquisitions, cessions, transferts et annulations d'actions	284
8.1.3	Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	286
8.1.3.1	Valeurs mobilières	286
8.1.3.2	Options de souscription d'actions	286
8.1.3.3	Attribution gratuite d'actions	286
8.1.4	Capital autorisé mais non émis	286
8.1.5	Nantissements d'actions de l'émetteur	287
8.1.5.1	Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif au 31 décembre 2011	287
8.1.5.2	Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pour les actionnaires détenant plus de 0,5 % du capital au 31 décembre 2011	287
8.1.6	Marché des titres	287
8.1.6.1	Informations générales	287
8.1.6.2	Tableaux des revenus (pour les cinq derniers exercices) et des cours (sur quatre ans)	287

8.1.7	Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	289
8.1.8	Répartition du capital – Principaux actionnaires	289
8.1.8.1	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois derniers exercices	289
8.1.8.2	Franchissements de seuils légaux déclarés en 2011	289
8.1.8.3	Action de concert	289
8.1.8.4	Droits de vote	289
8.1.8.5	Principaux actionnaires	290
8.1.8.6	Groupe auquel appartient la Société	290
8.2	Principales dispositions statutaires	290
8.2.1	Objet social	290
8.2.2	Gérance	290
8.2.3	Conseil de Surveillance	291
8.2.4	Associés Commandités	293
8.2.5	Modification des droits des actionnaires	294
8.2.6	Assemblées Générales des actionnaires	294
8.2.6.1	Dispositions générales	294
8.2.6.2	Assemblées Générales Ordinaires	295
8.2.6.3	Assemblées Générales Extraordinaires	295
8.2.6.4	Assistance et représentation aux Assemblées, procurations, droit de vote double	295
8.2.7	Conditions d'un changement de contrôle de la Société	296
8.2.8	Déclarations de franchissements de seuils statutaires	297
8.3	Contrats importants	297
8.3.1	Contrats importants auxquels le Groupe est partie	297
8.3.2	Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	298
8.4	Propriétés immobilières	298

8.1 CAPITAL SOCIAL

8.1.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

8.1.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élevait à 799 913 044,60 € et était divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

8.1.1.2 ÉVOLUTION SUR LES SIX DERNIERS EXERCICES

• Montant des variations du capital

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Primes (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
2006	Exercice d'options de souscription d'actions	649 111	3 959 577	24 764 519	870 416 509	142 691 231
2007	Réduction de capital Exercice d'options	(8 561 474) 3 529	(52 224 991) 21 526	(437 478 371) 198 368	818 191 517 818 213 044	134 129 757 134 133 286
2008	Réduction de capital	3 000 000	18 300 000	(121 807 204)	799 913 044	131 133 286
2009	-	-	-	-	799 913 044	131 133 286
2010	-	-	-	-	799 913 044	131 133 286
2011	Attribution d'actions gratuites aux salariés	403 250	2 459 825	-	802 372 869	131 536 536
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	403 250	2 459 825	-	799 913 044	131 133 286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les six derniers exercices provient d'actions attribuées au personnel et de la réduction de capital par voie d'annulations d'actions autodétenues.

8.1.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

8.1.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2011, la Société détenait directement 3 772 698 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 2,88 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 143 492 096,10 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2011 (18,933 €), le montant de la provision passée, 72 059 832,17 €, ramène la valeur nette comptable de ce portefeuille, à 71 432 263,93 €.

8.1.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSFERTS ET ANNULATIONS D' ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2011

Au cours de l'exercice 2011 et sur la base des autorisations données par les Assemblées des 27 avril 2010 et 10 mai 2011, la Société n'a, sur les quatre principaux objectifs qu'elle s'était fixés (livraison des actions aux bénéficiaires des plans d'options

d'achat, attribution gratuite d'actions, réduction du capital social, acquisition d'actions en vue de leur conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe et animation du marché par voie de mise en place d'un contrat de liquidité), finalement réalisé que deux d'entre eux eu égard à l'environnement économique et financier.

1. Acquisitions et utilisations

La société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu mi-octobre 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, un contrat renouvelé chaque année et auquel la Société a affecté 20 millions d'euros maximum :

- acquis 1 360 078 actions pour un prix global de 32 893 732,73 €, soit à un prix moyen de 24,19 € par action ;
- vendu 1 283 078 actions pour un prix global de 31 832 879,45 €, soit à un prix moyen de 24,81 € par action.

2. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

Elle a réaffecté 403 250 actions de l'objectif "acquisition en vue de leur conservation et remise ultérieure à l'échange" à l'objectif de "réduction de capital".

3. Réduction de capital

Elle a annulé à fin 2011 403 250 actions.

B) SITUATION À FIN 2011

À la fin de l'exercice 2011, les 3 772 698 actions détenues directement par Lagardère SCA, représentant 2,88 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 1 599 250 actions destinées à "l'attribution d'actions aux salariés", représentant 1,22 % du capital ;
- 2 073 448 actions destinées à la "conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe", représentant 1,58 % du capital ;
- 100 000 actions affectées à "l'animation du marché", représentant 0,08 % du capital.

Elle détenait de plus le droit d'acquérir auprès de Barclays Bank Plc 4 289 152 actions, par exercice de *call*, aux prix ci-après, en vue de leur cession, aux mêmes prix, aux salariés du Groupe bénéficiaires des plans d'options d'achat d'actions 2003 à 2006 :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice des call
2003	1 214 132	51,45	18/12/2013
2004	1 360 420	51,92	20/11/2014
2006	1 714 600	55,84	14/12/2012

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION DONNÉE PAR L'ASSEMBLÉE DU 10 MAI 2011

L'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2011 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital pour un montant maximum de 650 millions d'euros, moyennant un prix d'achat maximum par action de 50 €, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- attributions aux salariés ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- animation du marché des actions de la Société par un prestataire de service d'investissement indépendant au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 13 mai 2011.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du 10 mai 2011.

Conformément à cette autorisation, votre Société a, entre le 10 mai 2011 et le 28 février 2012, dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, acquis 1 199 183 actions pour 26 534 653,54 € et vendu 1 259 183 actions pour un montant global de 28 685 635,84 € sur le marché.

Elle a, comme indiqué plus avant, annulé 403 250 actions.

Il sera demandé à l'Assemblée du 3 mai 2012 de renouveler cette autorisation.

8.1.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

8.1.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital.

8.1.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2011, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2007.

8.1.3.3 ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants entre 2012 et 2016 suite aux attributions gratuites de 2009, 2010 et 2011 seront créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer s'élèverait en conséquence à 1 445 875 actions de 6,1 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,06 % qui pourra être compensée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues comme cela a été le cas en octobre 2011.

8.1.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 a autorisé la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, à procéder :

- à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées : 37,5 % du capital actuel, soit : ≈ 300 M€
 - endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 2 500 M€
- à l'incorporation de réserves ou de primes au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société [ou élévation du nominal des actions existantes] dans la limite de 37,5 % du capital actuel, soit : ≈ 300 M€

L'Assemblée du 28 avril 2009 a autorisé la Gérance, pour une durée de trente-huit mois, à procéder :

- à l'attribution d'actions gratuites ou à l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions, au profit des salariés et dirigeants du Groupe dans la limite d'un maximum de 3 % du nombre d'actions composant le capital social, soit une augmentation nominale maximale du capital de : ≈ 24 M€
étant précisé que :
 - l'attribution d'actions gratuites aux salariés et dirigeants du Groupe ne peut dépasser chaque année 0,5 %, et l'attribution à chaque dirigeant ne peut dépasser 0,025 % du nombre d'actions composant le capital ;
 - l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ne peut représenter chaque année plus de 1,5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel et l'attribution à chacun des dirigeants ne peut dépasser 0,075 %.

En 2009, 2010 et 2011, seule l'autorisation relative à l'attribution d'actions gratuites a été utilisée, à savoir :

- attribution en 2009 de 571 525 droits à actions gratuites à 337 personnes dont 403 250 ont été définitivement attribuées le 2 octobre 2011 ;
- attribution en 2010 de 634 950 droits à actions gratuites à 409 personnes dont 116 000 droits à actions gratuites à 4 dirigeants ;
- attribution en 2011 de 650 000 droits à actions gratuites à 428 personnes dont 104 000 droits à actions gratuites à 4 dirigeants.

Bien que cela concerne des titres ne donnant pas accès au capital, on rappellera ici que l'Assemblée du 10 mai 2011 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance d'émettre, en une ou plusieurs fois, des obligations et valeurs mobilières autres que celles donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 2,5 milliards d'euros.

8.1.5 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

8.1.5.1 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2011

Nombre d'actionnaires : 96

Nombre d'actions : 12 226 815 soit 9,64 % du capital

8.1.5.2 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2011

12 184 815 actions appartenant à Lagardère Capital & Management, soit 9,29 % du capital.

8.1.6 MARCHÉ DES TITRES

8.1.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2011 : 131 133 286

Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2011 : 131 133 286

Place de cotation : NYSE-Euronext Paris, Compartiment A

8.1.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR QUATRE ANS)

- Revenu par action versé au cours de l'année

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende [en euros]	Avoir fiscal [en euros]	Revenu global [en euros]	Montant total de la distribution [en millions d'euros]
2007	133 685 820	1,20	Néant	1,20	160,42
2008	130 128 551	1,30	Néant	1,30	169,17
2009	126 812 338	1,30	Néant	1,30	164,86
2010	127 031 812	1,30	Néant	1,30	165,14
2011		1,30	Néant	1,30	165,10

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor public.

• Volume des transactions et évolution du cours de l'action

Date	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2008										
Janvier	54,68	08 janv.	42,63	22 janv.	49,03	49,26	49,01	20 061 923	984,48	22
Février	54,02	27 févr.	46,77	07 févr.	52,20	50,30	50,29	16 425 586	828,66	21
Mars	52,84	05 mars	44,80	17 mars	47,36	48,53	48,29	14 515 191	701,01	19
Avril	49,92	02 avril	45,10	17 avril	46,19	47,14	47,02	14 668 638	689,05	22
Mai	47,40	16 mai	44,14	28 mai	46,40	45,86	45,92	21 317 292	975,94	21
Juin	47,93	06 juin	35,80	30 juin	36,17	41,95	41,46	21 055 732	881,54	21
Juillet	36,45	30 juil.	30,06	15 juil.	35,35	33,46	33,50	27 741 101	922,62	23
Août	39,30	15 août	34,63	04 août	38,20	37,69	37,88	14 533 230	549,20	21
Septembre	39,48	02 sept.	30,10	30 sept.	31,69	36,14	35,89	22 078 965	782,05	22
Octobre	33,16	02 oct.	23,56	10 oct.	31,00	28,61	28,47	31 909 460	904,49	23
Novembre	34,30	05 nov.	24,91	21 nov.	28,72	29,26	29,10	15 034 433	440,46	20
Décembre	30,17	10 déc.	25,65	2 déc.	29,00	28,10	28,11	12 243 854	343,79	21
2009										
Janvier	31,90	28 janv.	28,60	23 janv.	29,86	30,46	30,41	12 950 452	393,50	21
Février	31,27	06 fév.	25,33	27 févr.	25,85	29,09	28,90	10 751 894	306,96	20
Mars	25,64	04 mars	19,11	13 mars	21,13	22,15	21,99	24 688 166	533,57	22
Avril	24,83	24 avril	20,75	01 avril	23,90	23,31	23,45	14 720 495	343,92	20
Mai	25,24	20 mai	21,95	13 mai	23,57	23,54	23,55	18 567 368	437,68	20
Juin	24,89	02 juin	22,65	18 juin	23,67	23,63	23,58	13 386 235	317,72	22
Juillet	29,12	28 juil.	22,02	13 juil.	26,20	24,21	24,26	17 488 724	438,25	23
Août	30,88	31 août	25,78	18 août	30,04	27,20	27,37	11 395 344	314,33	21
Septembre	33,70	22 sept.	28,30	02 sept.	31,83	31,26	31,30	13 471 035	421,20	22
Octobre	35,64	13 oct.	30,79	30 oct.	30,80	33,42	33,32	14 377 897	478,88	22
Novembre	32,06	04 nov.	28,34	27 nov.	28,36	30,39	30,26	12 220 602	370,69	21
Décembre	30,67	04 déc.	27,80	18 déc.	28,41	29,15	29,14	10 344 438	301,64	22
2010										
Janvier	29,62	19 janv.	26,96	27 janv.	28,10	28,43	28,40	14 112 176	400,14	20
Février	28,89	04 fév.	26,18	16 févr.	26,81	27,30	27,16	12 979 420	354,06	20
Mars	30,21	26 mars	26,24	11 mars	29,96	28,01	28,17	20 120 292	561,88	23
Avril	32,95	14 avril	28,94	28 avril	30,38	31,21	31,23	15 284 064	475,73	20
Mai	30,68	03 mai	25,00	25 mai	26,19	27,26	27,12	19 103 922	524,48	21
Juin	28,47	21 juin	25,23	08 juin	25,71	26,77	26,75	10 798 941	289,16	22
Juillet	28,56	27 juil.	24,08	07 juil.	28,26	26,27	26,38	8 139 769	214,64	22
Août	29,75	27 août	27,02	20 août	28,42	28,39	28,42	9 536 146	271,43	22
Septembre	30,60	21 sept.	27,76	06 sept.	28,65	29,29	29,27	17 933 813	527,05	22
Octobre	30,88	29 oct.	27,88	04 oct.	30,64	28,68	28,78	8 542 619	247,07	21
Novembre	32,30	03 nov.	28,45	30 nov.	28,45	30,48	30,37	10 015 429	306,33	22
Décembre	31,90	29 déc.	28,70	07 déc.	30,83	30,65	30,76	9 167 696	280,37	23
2011										
Janvier	36,37	20 janv.	31,35	03 janv.	32,50	34,44	34,35	14 900 336	512,01	21
Février	33,81	09 fév.	31,84	24 févr.	32,61	33,08	33,00	8 114 786	268,03	20
Mars	33,47	08 mars	29,55	17 mars	30,12	31,28	31,19	13 993 481	435,11	23
Avril	31,19	04 avril	28,50	18 avril	29,64	29,99	29,88	8 597 120	257,07	19
Mai	29,97	03 mai	27,44	25 mai	28,38	28,68	28,62	23 992 334	684,66	22
Juin	29,47	08 juin	25,57	16 juin	29,13	27,33	27,26	11 840 960	324,12	22
Juillet	29,60	04 juil.	26,65	29 juil.	27,12	28,14	28,10	8 420 417	237,20	21
Août	27,53	01 août	20,56	09 août	23,80	23,43	23,20	16 631 109	384,96	23
Septembre	22,42	01 sept.	16,81	23 sept.	18,51	19,14	19,02	13 871 509	271,29	22
Octobre	20,39	28 oct.	17,03	04 oct.	19,47	19,08	19,12	7 655 442	145,53	21
Novembre	19,95	04 nov.	16,02	25 nov.	18,07	17,85	17,86	10 698 854	192,29	22
Décembre	20,61	30 déc.	17,62	01 déc.	20,40	18,80	18,86	9 483 326	178,15	21
2012										
Janvier	22,69	19 janv.	20,30	02 janv.	21,73	21,74	21,75	8 825 043	192,31	22
Février	23,37	07 févr.	21,05	14 févr.	22,48	22,00	22,00	8 485 801	186,47	21

Source : Euronext Paris

8.1.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SCA font l'objet d'options (exerçables uniquement sous condition). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 6 du présent Document de référence. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative⁽¹⁾, directe ou indirecte, de Lagardère SCA.

8.1.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

8.1.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat	Situation au 31/12/2011			Situation au 31/12/2010			Situation au 31/12/2009		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Lagardère Capital & Management ^(*)	12 610 893	9,62	15,12	12 610 893	9,62	14,01	12 610 893	9,62	13,86
Investisseurs institutionnels français	24 406 973	18,61	19,63	20 595 221	15,71	17,54	26 229 338	20,00	21,34
Investisseurs institutionnels et individuels étrangers	77 207 268	58,88	52,59	83 037 247	63,32	56,33	76 720 727	58,51	52,26
Investisseurs individuels français	11 184 361	8,53	10,52	9 035 507	6,88	9,94	9 526 185	7,26	10,37
Salariés & FCP du Groupe	1 958 593	1,49	2,14	1 755 470	1,34	2,18	1 807 195	1,38	2,17
Autodétention	3 765 198	2,87	-	4 098 948	3,13	-	4 238 948	3,23	-
Total	131 133 286	100	100	131 133 286	100	100	131 133 286	100	100

^(*) M. A. Lagardère, la société Lagardère (SAS) et sa filiale Lagardère Capital & Management.

Sur les 1,49 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,56 % sont détenus soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositions sur l'épargne salariale et la participation. Au 31 décembre 2011, le capital social était réparti entre 75 064 actionnaires, et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la société, sachant que les actionnaires étrangers, non résidents en France et inscrits dans les comptes de la Société via des intermédiaires inscrits pour leur compte représentent la plus grosse partie des Investisseurs Institutionnels étrangers figurant dans le tableau ci-dessus et détenant 58,88 % des actions composant le capital social.

8.1.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS EN 2011

Qatar Investment Authority a déclaré le 27 décembre 2011 avoir franchi à la hausse, via sa filiale Qatar Holding LLC, le seuil de 10 % du capital (et a déclaré le 18 mars 2012 avoir franchi le seuil de 10 % des droits de vote).

8.1.8.3 ACTION DE CONCERT

Néant

8.1.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. § 8.2.6.4) le nombre total de droits de vote en Assemblée au 31 décembre 2011 s'élevait à 163 985 023.

(1) Les participations significatives sont celles représentant une quotité de capital d'une valeur de plus de 150 millions d'euros.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait, au 31 décembre 2011, à 167 750 221.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote en assemblée, soit 163 985 023 au 31 décembre 2011.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était de 0,265 % (0,171 % du capital).

8.1.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

M. Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers de ses deux sociétés, Lagardère SAS et Lagardère Capital & Management (LC&M), avec 9,62 % du capital et 15,12 % des droits de vote en Assemblée, est le premier actionnaire stable du Groupe. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 8.2.6.4), les actions détenues nominativement depuis au moins quatre ans par la société LC&M disposent d'un droit de vote double. M. Arnaud Lagardère, qui la contrôle et la préside, est Gérant de Lagardère SCA conjointement avec la société Arco, filiale de LC&M.

Sur la base des déclarations de franchissements de seuils effectuées, Qatar Investment Authority détenait via sa filiale Qatar Holding LLC, au 31 décembre 2011, 10 % du capital et 8 % des droits de vote en Assemblée et au 18 mars 2012, 12,83 % du capital et 10,05 % des droits de vote.

Mesures prises en vue d'assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive.

Se référer aux sections 7.1 et 7.4.2.

8.1.8.6 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SCA est la société faitière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 1^{er} mars 2012 figure au paragraphe 4.3.

8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

8.2.1 OBJET SOCIAL

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
- la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;
- l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;
- et plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

8.2.2 GÉRANCE

1. La Société est gérée et administrée par un ou plusieurs Gérants.

M. Jean-Luc Lagardère étant décédé le 14 mars 2003, le Conseil de Surveillance, réuni le 26 mars 2003, a donné son accord à la proposition de la société Arco de nommer M. Arnaud Lagardère en qualité de Gérant pour une durée de six ans.

Il y a lieu de noter que :

- La Gérance de la Société est aujourd'hui exercée par deux gérants : M. Arnaud Lagardère et la société anonyme Arjil Commanditée-Arco.
- Le 11 mars 2009, sur proposition des Associés Commandités, le Conseil de Surveillance a approuvé le renouvellement pour une durée de six ans du mandat de Gérant de M. Arnaud Lagardère.

- À l'occasion du renouvellement du mandat de Gérant de la société Arjil Commanditée-Arco 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.
- 2. Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée dans les conditions précisées à l'article 14 rappelées ci-après.
- 3. Chaque Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou par les statuts aux Assemblées d'Actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Conformément à la loi, chaque Gérant peut autoriser et consentir au nom de la Société toute caution, aval et garantie qu'il juge raisonnable.

Chacun des Gérants peut déléguer partie des pouvoirs lui appartenant à une ou plusieurs personnes employées ou non par la Société et ayant ou non avec celle-ci des liens contractuels ; une telle délégation n'affectera en rien les devoirs et responsabilités du Gérant en ce qui concerne l'exercice de tels pouvoirs.

- 4. Le ou les Gérants doivent donner tout le soin nécessaire aux affaires de la Société.
- 5. La limite d'âge pour les fonctions de Gérant, personne physique, est fixée à 80 ans.
- 6. Tout mandat de Gérant, par ailleurs renouvelable, est d'une durée maximum de six ans.

Chaque Gérant souhaitant démissionner doit prévenir les autres Gérants, les Commandités et le Président du Conseil de Surveillance par lettres recommandées avec accusé de réception, trois mois au moins avant la date à laquelle cette démission doit prendre effet.

Est démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, avec effet immédiat, toute personne morale, Associée Commanditée Gérante, en cas de changement de son ou ses Gérants, ou du Président de son Conseil d'Administration et/ou de son ou ses Directeurs Généraux Délégués, ou d'expiration de leur agrément résultant du paragraphe 8.2.3 ou en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription de parts ou d'actions sans l'agrément du Conseil de Surveillance donné dans le cadre du paragraphe 8.2.3.

Lorsque les fonctions d'un Gérant prennent fin, la Gérance est exercée par le ou les Gérants restant en fonction, sans préjudice du droit des Commandités de nommer un nouveau Gérant en remplacement ou de renouveler le Gérant sortant, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus.

En cas de cessation des fonctions d'un Gérant unique, il est procédé à la nomination d'un ou plusieurs nouveaux Gérants ou au renouvellement du Gérant unique, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus ; toutefois, dans l'attente de cette ou ces nominations, la Gérance est assurée par le ou les Commandités qui peuvent alors déléguer tous pouvoirs nécessaires pour la direction des affaires sociales jusqu'à nomination du ou des nouveaux Gérants.

Chaque Gérant peut être révoqué à tout moment pour incapacité (qu'elle soit la conséquence d'une procédure collective ou non) ou pour toute autre cause par décision unanime des Commandités, après avis du Conseil de Surveillance pris dans les conditions prévues au paragraphe 8.2.3 ; chaque Gérant peut également être révoqué pour cause légitime par une décision de justice.

8.2.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

CONSTITUTION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 12)

- 1. La Société est pourvue d'un Conseil de Surveillance composé de quinze membres au plus, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de Commandité ni celle de Gérant.
- 2. Les membres du Conseil sont nommés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, les actionnaires ayant la qualité de Commandité ne pouvant participer au vote des résolutions correspondantes.
- 3. La durée de leurs fonctions est de six années au plus ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

RÉUNION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 13)

Le Conseil de Surveillance nomme, parmi ses membres, un Président, et s'il le souhaite un ou plusieurs Vice-Présidents, qui ont pour rôle de présider le Conseil.

Le Conseil se réunit aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent et, en tout état de cause, au moins une fois par semestre.

Les réunions du Conseil peuvent être convoquées par son Président, l'un de ses Vice-Présidents en son absence, par la moitié au moins de ses membres, par chacun des Gérants et par chacun des Commandités.

Le Conseil ne délibère valablement qu'en présence de la moitié au moins de ses membres.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents et représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage des voix.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux.

POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 14)

1. Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société tel qu'il est prévu par la loi.

Conformément à celle-ci, il établit un rapport à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, qui statue sur les comptes de la Société : le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la Gérance et les comptes annuels de l'exercice.

Il donne un avis à l'occasion de la révocation d'un ou plusieurs Gérants par les Commandités ; à cet effet, il est saisi par ceux-ci au moins quinze jours à l'avance et doit rendre son avis dans les dix jours de la saisine, qui est effectuée par lettre recommandée adressée au Président du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les Gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a droit à la communication par la Gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des Commissaires aux Comptes.

2. La nomination ou le renouvellement de tout Gérant est soumis à l'accord du Conseil de Surveillance. En cas de nomination comme Gérante de la société Arco, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de ses Président et Directeurs Généraux.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un délai maximum de vingt jours, à compter de la notification qui lui est faite par les Associés Commandités du projet de nomination, pour donner ou refuser son accord.

Dans le cas où, à deux reprises successives à l'intérieur d'une période de deux mois, le Conseil de Surveillance aurait refusé cet accord pour deux candidats successifs, alors que la Société est dépourvue de Gérant et que la Gérance est exercée provisoirement par les Associés Commandités en vertu de l'article 10-6, l'accord pourra être donné par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires statuant à la majorité, convoquée par le ou les Associés Commandités lui soumettant un seul de ces deux candidats.

Au cas où l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée n'aurait pas été obtenu en application des paragraphes ci-dessus, le ou les Commandités nommeront une troisième personne. À défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

3. Si la société Arco devient Gérante de la Société et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arco ni par acquisition d'actions ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de souscription ou par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de Surveillance, lequel devra donner ou refuser son agrément dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arco, en vertu de l'article 10-6, troisième alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

4. Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société Arco pouvant modifier son contrôle immédiatement ou à terme est soumise à l'agrément préalable du Conseil de Surveillance de la Société, qui doit faire connaître sa décision dans les vingt jours de la notification qui lui est faite du projet correspondant, soit par la société Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arco, en vertu de l'article 18-5 des statuts, perdrait de plein droit, avec effet immédiat, sa qualité d'Associée Commanditée.

5. L'agrément du Conseil de Surveillance prévu aux paragraphes 3 et 4 ci-dessus sera de plein droit réputé donné si le candidat acquéreur ou souscripteur présente une offre publique d'achat, déclarée recevable, visant la totalité des titres de la Société. Il ne sera pas nécessaire en cas de transmission d'actions de la société Arco par voie de succession.

8.2.4 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 18)

1. Les Commandités sont :

- M. Arnaud Lagardère, domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e [75]
- la société Arjil Commanditée-Arco, société anonyme au capital de 40 000 € dont le siège social est au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e [75] 387 928 393 RCS Paris

2. La nomination d'un ou plusieurs nouveaux Commandités est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sur proposition unanime des Commandités ou du Commandité.

3. En cas de décès ou d'incapacité d'un Commandité personne physique, la Société n'est pas dissoute. Il en est de même en cas de liquidation d'un Commandité personne morale.

4. Toute personne physique commanditée qui exerce la fonction de Gérant perd sa qualité de Commanditée, de plein droit et avec effet immédiat, si elle a été révoquée pour cause légitime dans les conditions prévues à l'article 10-6 des statuts.

5. Toute personne morale Associée Commanditée perd cette qualité, de plein droit et avec effet immédiat, en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription d'actions pouvant modifier son contrôle, en l'absence d'agrément de cette opération par le Conseil de Surveillance, comme prévu par l'article 14-4 des statuts.

Dans les deux cas, les statuts seront de plein droit modifiés en conséquence ; acte en sera dressé et la publication en sera assurée par un Gérant ou, en l'absence de Gérant, par un Associé Commandité ou par le Conseil de Surveillance.

Les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco relatifs à l'exercice 2011 sont les suivants (en milliers d'euros) :

• Bilan

Actif	
Créances	20 249
Disponibilités	2
Total	20 251
Passif	
Capitaux propres	20 149
Dettes	102
Total	20 251

• Compte de résultat

Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	31
<i>Résultat d'exploitation</i>	<i>[31]</i>
Produits financiers	1 013
Charges financières	2
<i>Résultat financier</i>	<i>1 011</i>
<i>Résultat exceptionnel</i>	<i>0</i>
Impôts sur les bénéfices	327
Résultat de l'exercice	653

DROITS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 BIS)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 (cessation des fonctions d'un Gérant unique), le ou les Commandités non Gérants ne participent pas directement à la gestion de la Société.

Ils exercent toutes les prérogatives attachées par la loi et les statuts à leur qualité.

En raison de la responsabilité indéfinie et solidaire leur incombant, les Commandités non Gérants ont le droit d'obtenir communication de tous livres et documents sociaux et de poser par écrit toutes questions à la Gérance sur la gestion sociale, questions auxquelles la Gérance devra répondre également par écrit dans les meilleurs délais ; ils ont droit en outre, en raison de cette responsabilité indéfinie et solidaire, à une rémunération spécifique calculée conformément aux dispositions de l'article 25.

DÉCISIONS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 TER)

1. Les décisions du ou des Commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégramme, télécopie, etc.).
2. En cas de consultation écrite, chaque Commandité a un délai de quinze jours pour faire connaître à la Gérance sa décision sur chacune des résolutions. Le Commandité qui n'a pas répondu dans ce délai est considéré comme ayant émis un vote défavorable.
3. Les décisions prises par le ou les Commandités font l'objet d'un procès-verbal mentionnant notamment la date et le mode de consultation, le ou les rapports mis à la disposition du ou des Commandités, le texte des résolutions et le résultat des votes.

Les procès-verbaux sont établis, selon le cas, par la Gérance ou par l'un des Commandités et signés par le ou les Commandités et/ou le ou les Gérants, selon le cas.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés conformes par le Gérant ou l'un des Gérants s'ils sont plusieurs et par les Commandités.

8.2.5 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Pour modifier les droits des actionnaires, inscrits dans les statuts de la Société, il faut à la fois :

- une décision unanime des Associés Commandités ;
- une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires prise à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés (ou ayant voté par correspondance).

8.2.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES**8.2.6.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES (ARTICLE 19)**

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par la Gérance, soit par le Conseil de Surveillance ou par toute autre personne disposant de ce droit en vertu de la loi ou des statuts.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la loi et les règlements.

Les Assemblées Générales sont présidées par le Gérant ou par l'un des Gérants, s'ils sont plusieurs. Si l'Assemblée est convoquée par le Conseil de Surveillance, elle est présidée par le Président de ce Conseil ou l'un de ses membres désignés à cet effet. En cas de convocation par une autre personne spécialement habilitée par la loi, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. Dans tous les cas, à défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée, celle-ci élit son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau ainsi composé désigne un Secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du Bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du Bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme

étant les transcriptions authentiques des Assemblées. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par l'un des Gérants, par le Président du Conseil de Surveillance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

8.2.6.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES (ARTICLE 20)

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera le rapport de gestion préparé par la Gérance ainsi que les rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil de Surveillance, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée, à l'exception de toutes celles définies à l'article 21 des statuts comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

À l'exception de celles relatives à l'élection, à la démission ou à la révocation des membres du Conseil de Surveillance, et à l'accord sur la nomination d'un Gérant, après exercice à deux reprises dans les deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir § 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

À l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa (voir § 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

8.2.6.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (ARTICLE 21)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- toutes modifications aux statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des dispositions des statuts :
 - l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
 - la modification des conditions de cession des actions ;
 - la modification de la composition des Assemblées Générales Ordinaires ou des droits de vote des actionnaires lors des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires ;
 - la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir de la Gérance de changer le siège social conformément aux statuts ;
 - la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente, telle que la société anonyme ou la société à responsabilité limitée.
- la dissolution de la Société ;
- la fusion de la Société ;
- et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

Une délibération ne peut être adoptée, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités ; toutefois, en cas de pluralité de Commandités, les délibérations requises pour décider la transformation de la Société en société d'une autre forme ne nécessiteront l'accord préalable que de la majorité de ceux-ci.

L'accord du ou des Commandités devra être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire concernée.

8.2.6.4 ASSISTANCE ET REPRÉSENTATION AUX ASSEMBLÉES, PROCURATIONS, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 19)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire sur simple justification de son identité et de l'inscription comptable de ses titres à son nom au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion ainsi que dans l'avis et dans les lettres de convocation, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées par des moyens de communication électroniques ; la Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint ; ou⁽¹⁾
- voter par correspondance ; ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandat, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra faire choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Si un actionnaire décide, après décision de la Gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur.

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au cinquième jour ouvrable précédant l'Assemblée ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société en commandite par actions ont conservé ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

8.2.7 CONDITIONS D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Comme indiqué en tête de la section 7.1, la spécificité de la société en commandite par actions est qu'elle comprend deux catégories d'associés : les Associés Commandités et les Associés Commanditaires.

Un changement de contrôle de la Société implique en conséquence à la fois un changement dans la composition de ces deux catégories d'associés. La Société étant cotée en bourse, un tiers peut, par le biais d'une offre publique d'achat prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui lui sont attachés. Mais il ne peut prendre le contrôle de l'Assemblée des Associés Commandités et, en conséquence, il ne peut modifier seul les statuts de la Société.

Par ailleurs, tout nouveau Gérant ne pouvant être nommé que par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance⁽²⁾, la personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait nommer de nouveaux Gérants.

Ainsi, sans l'accord des Associés Commandités, la nomination de nouveaux Gérants et la modification des statuts de la Société ne sont pas possibles.

Ces dispositions sont de nature à empêcher un changement de contrôle de la Société sans l'accord du ou des Associés Commandités qui, en cas de vacance et jusqu'à la fin de celle-ci, assurent la Gérance de la Société.

(1) En application de l'ordonnance du 9 décembre 2010, dans les sociétés cotées sur un marché réglementé, la procuration peut être désormais donnée à toute personne.

(2) Voir à cet égard le paragraphe 8.2.3 présentant les "Pouvoirs du Conseil de Surveillance" – alinéa 2 – en cas de nomination ou de renouvellement de tout Gérant.

8.2.8 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L. 233-7, au moins 1 % des droits de vote en assemblée est tenue, dans les cinq jours de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception ou tout autre moyen équivalent pour les actionnaires étrangers envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, et notamment à l'article 228-II du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

8.3 CONTRATS IMPORTANTS

8.3.1 CONTRATS IMPORTANTS AUXQUELS LE GROUPE EST PARTIE

Dans les deux années précédant immédiatement la publication du présent Document de référence, la Société a signé les contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) suivants :

CESSION DE LA CHAÎNE VIRGIN 17

Le 9 juin 2010, Bolloré Média et Lagardère Active (via sa filiale Lagardère Thématiques) ont signé un protocole d'accord en vue de la cession de la chaîne de la TNT gratuite Virgin 17.

Après levée de plusieurs conditions suspensives et obtention de l'agrément du Conseil supérieur de l'audiovisuel, Bolloré Média a acquis le 1^{er} septembre 2010 l'intégralité des actions de la société MCM SA, editrice de Virgin 17, et a repris le personnel affecté à l'exploitation de la chaîne.

La dénomination de la chaîne a par ailleurs été changée par Bolloré Média qui n'a pas repris la marque Virgin 17.

ACQUISITION DE BEST

Dans le cadre de la création de Lagardère Unlimited, le groupe Lagardère a acquis le 23 avril 2010 le groupe de sociétés américain Best (Blue Entertainment Sports Television), spécialisé dans la représentation de sportifs et de célébrités.

Le groupe Best est consolidé par le Groupe par intégration globale depuis le 1^{er} mai 2010.

LAGARDÈRE ACTIVE A CÉDÉ À HEARST CORPORATION INC. LA MAJEURE PARTIE DE SON ACTIVITÉ DE PRESSE MAGAZINE À L'INTERNATIONAL

Lagardère Active a cédé à Hearst Corporation Inc. son activité de Presse magazine à l'international, dans les pays suivants :

- le 31 mai 2011 : États-Unis, Italie, Espagne, Japon, Pays-Bas, Hong Kong, Mexique, Taiwan, Canada et Allemagne ;
- le 3 juin 2011 : Russie et Ukraine ;
- le 29 juillet 2011 : Royaume-Uni ;
- le 30 novembre 2011 : Chine (hors joint venture Marie-Claire) ;
- le 1^{er} février 2012 : Chine (joint venture Marie-Claire).

En République tchèque, les activités n'ont pas été cédées à Hearst, mais à un partenaire local qui a souhaité exercer son droit de préemption (à un prix identique à celui proposé par Hearst).

L'ensemble des activités concernées par les cessions intervenues avant le 31 décembre 2011 a été déconsolidé dans les comptes annuels et représente un montant de cession de 648 millions d'euros.

Lagardère a accordé à Hearst une licence pour la marque Elle dans les domaines suivants : magazines, Internet, mobile et tous les supports numériques et audiovisuels, sans effet sur les activités de merchandising. En conséquence, Lagardère percevra une redevance annuelle récurrente, calculée sur le chiffre d'affaires net de Elle généré par Hearst dans les pays concernés.

Par ailleurs, Lagardère a conservé dans certains pays les actifs immobiliers dans lesquels est exploitée l'activité de Presse magazine à l'international d'une valeur de 40 millions d'euros environ.

CESSION DE LA PARTICIPATION DÉTENUE DANS LE MONDE INTERACTIF

Lagardère Active Broadband a cédé le 16 décembre 2011 la participation de 34 % qu'elle détenait dans le capital de la société Le Monde Interactif. Cette cession a été réalisée au profit de l'autre actionnaire du Monde Interactif, la Société Éditrice du Monde qui en détient désormais l'intégralité du capital.

Cette opération fait suite à la cession de la participation de 17,27 % détenue par le groupe Lagardère dans la société Le Monde SA intervenue le 2 novembre 2010 au profit des nouveaux investisseurs qui avaient pris le contrôle du Monde via une recapitalisation de celui-ci.

CESSION DE L'ACTIVITÉ RADIO EN RUSSIE

Le 23 décembre 2011, la société Europa Plus France a cédé son activité de radio en Russie (Europa Media Group et ses filiales) ainsi que la régie (Média Plus) à plusieurs investisseurs privés russes pour un montant de 162 millions de dollars US (123 millions d'euros).

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

Par ailleurs, ont été conclus par Lagardère et/ou ses filiales un certain nombre de contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) qui confèrent une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe ; il s'agit de contrats de financements mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2011 (note 28) et en particulier :

- Le 6 octobre 2009, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant de 1 000 000 000 €. Cet emprunt a une durée de cinq ans (échéance 2014) et donne droit à un coupon de 4,875 % par an ;
- le 24 juillet 2003, un contrat de financement pour un montant de 150 000 000 € a été conclu par Lagardère SCA avec un groupe d'investisseurs privés américains. Cet emprunt, qui s'apparente à une émission obligataire et est classé comme tel dans les comptes, est remboursable le 24 juillet 2013 et le taux fixe d'origine a immédiatement fait l'objet d'un contrat d'échange à taux variable. Quant au contrat de financement de même nature qui avait été conclu le 21 janvier 2001 par Lagardère SCA avec un autre groupe d'investisseurs privés américains pour un montant initial de 500 000 000 \$, celui-ci a donné lieu au remboursement d'une troisième et dernière tranche le 31 janvier 2011 (cf. § 9.1.1.2 du présent Document de référence) ;
- le 26 janvier 2011, Lagardère SCA a signé une nouvelle ligne de crédit syndiqué multi-devises de 1 645 M€ (tiré à hauteur d'environ 439 M€ au 31 décembre 2011) qui remplace le crédit syndiqué de 2 200 M€ à échéance 2012 qui avait été conclu le 22 juin 2005 par Lagardère SCA. Ce nouveau crédit a une durée de cinq ans et porte intérêt au taux Euribor (ou équivalent pour les autres devises) avec une marge initiale de 0,90 %.

8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur brute totale des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel et outillage, immobilisations en cours) du groupe Lagardère s'élève à 1 671 M€.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (236 M€) et des constructions (476 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 431 M€, soit environ 5 % du total du bilan. Ce périmètre prend notamment en compte trois ensembles immobiliers loués en 2011 à des tiers (en France, Espagne et Italie) d'une valeur nette de 120 M€.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

CHAPITRE 9

Informations
sur l'évolution récente
et les perspectives d'avenir

9.1	Événements récents (survenus depuis le 1^{er} janvier 2012)	302
9.1.1	Événements significatifs	302
9.1.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	302
9.1.3	Informations sur les tendances	302
9.1.3.1	Lagardère Media	302
9.1.3.2	EADS	302
9.2	Perspectives d'avenir	303
9.2.1	Lagardère Media	303
9.2.2	EADS	303
9.3	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	303

9.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2012)

9.1.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

Néant

9.1.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant

9.1.3 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

9.1.3.1 LAGARDÈRE MEDIA

A) LAGARDÈRE PUBLISHING

L'activité en début d'année est globalement en ligne avec la même période en 2011, conformément aux estimations. Le chiffre d'affaires des livres électroniques est toujours soutenu, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis.

B) LAGARDÈRE ACTIVE

Il est rappelé que la visibilité des recettes publicitaires est toujours aussi limitée et que le premier trimestre (notamment janvier et février) est traditionnellement caractérisé par une saisonnalité faible.

Le début d'année est marqué par une baisse des recettes publicitaires, en ligne avec les attentes (environ - 4%), mais avec une tendance meilleure en fin de premier trimestre. La tendance reste négative sur la diffusion en kiosque.

C) LAGARDÈRE SERVICES

Le début d'année s'inscrit dans un contexte toujours difficile (environnement économique, baisse des produits imprimés). L'activité bénéficie toutefois de la poursuite de la tendance positive en "Travel Retail" grâce à la croissance du trafic et au développement du réseau de points de vente.

Il est rappelé que la saisonnalité du premier semestre est plus faible qu'au deuxième semestre.

D) LAGARDÈRE UNLIMITED

L'activité de Lagardère Unlimited en début d'année 2012 est en baisse, comme attendu, en raison d'un calendrier sportif moins favorable qu'en 2011 (non-occurrence de l'Asian Cup de football au premier trimestre 2012).

9.1.3.2 EADS

Voir le communiqué du 8 mars 2012 publié par EADS (www.eads.net).

9.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

9.2.1 LAGARDÈRE MEDIA

En 2012, à périmètre (hors PMI et Radio en Russie) et change constants, le Résop Média devrait être stable par rapport à 2011. Cet objectif repose sur l'hypothèse d'un niveau de recettes publicitaires chez Lagardère Active équivalent à celui de 2011.

Par ailleurs, cet objectif ne prend pas en compte trois éléments non prévisibles à ce stade dans la branche Lagardère Unlimited. Il s'agit :

- du règlement des réclamations à la Fédération Française de Football ;
- du règlement du litige avec le Board of Control for Cricket in India ;
- des négociations du contrat avec le Comité international olympique.

9.2.2 EADS

Voir le communiqué du 8 mars 2012 publié par EADS (www.eads.net).

9.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

Néant

CHAPITRE 10

Documents accessibles au public

CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6
06	09 10	13 14	23 24	31 32	105 106

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11					
223	224	281	282	299	300	303	304	307	308	313

Les responsables du présent Document de référence attestent que, pendant la durée de sa validité, les documents suivants pourront être consultés par toute personne sur le site Internet de la société (www.lagardere.com) sous la rubrique suivante :

“Relations investisseurs/Informations réglementées” :

- rapports financiers annuels/Documents de référence relatifs aux cinq derniers exercices ;
- rapports financiers semestriels relatifs aux cinq derniers exercices ;
- informations mensuelles sur le capital et les droits de vote ;
- informations sur les rachats d’actions ;
- descriptif des programmes de rachat d’action ;
- documents d’Assemblées Générales relatifs aux cinq derniers exercices ;
- statuts à jour.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

CHAPITRE 11

Table de concordance du Document de référence avec l'annexe 1 du règlement CE 809/2004

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11					
223	224	281	282	299	300	303	304	307	308	313

INFORMATIONS		NUMÉROS(*)
1	PERSONNES RESPONSABLES	1
1.1	Responsables du Document de référence	1.1
1.2	Attestation des responsables du Document de référence (Gérants, Président du Conseil de Surveillance)	1.2
2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	1
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	1.3
3	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	2/6.1
3.1	Présentation résumée des informations financières historiques (comptes consolidés)	2.1 / 2.2 / 6.1
3.2	Présentation résumée des informations financières intermédiaires éventuellement sélectionnées (comptes semestriels ou trimestriels)	—
4	FACTEURS DE RISQUE	3 / 6.3 (notes 29 et 34) / 7.4.1.5
4.1	Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	3.4 / 7.4.1.5
4.2	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	3.3 / 7.4.1.5
4.3	Risques industriels et liés à l'environnement	3.5 / 7.4.1.5
5	INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	4.1
5.1	Histoire et évolution de la Société	4.2
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	4.1.1
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	4.1.4
5.1.3	Date de constitution et durée de vie	4.1.5
5.1.4	Siège social et forme juridique	4.1.2/4.1.3
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités	4.2
5.2	Investissements	4.4 et 6.3 (note 5.2)
5.2.1	Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices	4.4
5.2.2	Principaux investissements en cours	4.4 et 6.3 (note 5.2)
5.2.3	Principaux investissements envisagés	—
6	APERÇU DES ACTIVITÉS	5
6.1	Principales activités	5.2
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	5.1/5.2
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	5.2
6.2	Principaux marchés (par type d'activité et par marchés géographiques)	5.2 et 6.3 (note 6)
6.3	Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés	5.2
6.4	Dépendance éventuelle vis-à-vis de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers	3.2
6.5	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	5.2 (foot notes)

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

INFORMATIONS

NUMÉROS(*)

16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	7
16.1	Dates d'expiration des mandats	7.2
16.2	Contrats de travail ou de services	7.5
16.3	Comité d'Audit, Comité des Rémunérations et Comité des Nominations	7.4.2
16.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	7.4.2
16.5	Rapport du Président sur le contrôle interne	7.4.2
16.6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président	7.4.3
17	SALARIÉS	5/7
17.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	5.3.2.1
17.2	Participation au capital et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux	7.3
17.3	Accords de participation au capital des salariés	5.3.2.1 / 7.3.5
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	8
18.1	Participations détenues au-delà des seuils devant être déclarés (participations connues)	8.1.8
18.2	Droits de vote des principaux actionnaires	8.1.8
18.3	Contrôle de l'émetteur : nature	8.1.8
18.4	Accords éventuels pouvant entraîner un changement de contrôle de la Société	—
19	OPÉRATIONS PARTIES LIÉES NOTE 36 DES COMPTES CONSOLIDÉS	6.3
20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ	6/9.1.2
20.1	Informations financières historiques	6.1.1
20.2	Informations financières proforma	6.2 / 6.3
20.3	États financiers (comptes sociaux et comptes consolidés)	6.3 / 6.5
20.4	Vérification des informations financières (rapports Commissaires aux Comptes)	6.6 / 6.7 / 6.8
20.4.1	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	6.6 / 6.7
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	6.8
20.4.3	Informations financières non tirées des états financiers vérifiés par la Société	—
20.5	Date des dernières informations financières	—
20.6	Informations financières intermédiaires et autres (informations semestrielles et trimestrielles)	—
20.7	Politique de distribution des dividendes	6.1.2
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois)	3
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale (depuis la clôture du dernier exercice)	9.1.2

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

INFORMATIONS	NUMÉROS(*)
21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	4/7/8
21.1 Capital social	8.1
21.1.1 Capital souscrit et capital autorisé	8.1.1 / 8.1.4
21.1.2 Actions non représentatives du capital	—
21.1.3 Actions détenues par la Société ou par ses filiales	8.1.2
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	8.1.3
21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	—
21.1.6 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	8.1.7
21.1.7 Historique du capital social de la Société au cours des cinq derniers exercices	8.1.1
21.2 Actes constitutifs et statuts	4.1 / 8.2
21.2.1 Objet social de l'émetteur	8.2.1
21.2.2 Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	7.4.2 / 8.2.2 / 8.2.3 / 8.2.4
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	8.2.4 / 8.2.6
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	8.2.5
21.2.5 Convocation des Assemblées Générales d'actionnaires et conditions d'admission	8.2.6
21.2.6 Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	7.4.2 / 8.2.2 / 8.2.3 / 8.2.4
21.2.7 Déclarations de franchissements de seuils statutaires	8.2.8
21.2.8 Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	8.2.6.3
22 CONTRATS IMPORTANTS (DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES)	8.3
23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	—
24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	10
25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES (FILIALES ET PARTICIPATIONS)	4.3. / 5.2 et 6.3 (note 38)

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Lagardère

Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe

Direction artistique : Sugar Pepper & Salt

Crédit photographique : Frédéric Froument / Lagardère

Conception et réalisation : BRIEF

© **Lagardère - Mai 2012**



+ d'infos www.lagardere.com

Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe
Ce document est imprimé sur du papier issu de forêts gérées
durablement et ayant obtenu une certification environnementale.



10-31-1222 / Certifié PEFC / pefc-france.org