

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

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

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

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

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 échu 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
Renouvelé le 11 mars 2009 pour une durée de six ans								
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.