



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 RFA	198	7.3.6 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)	231
7.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions	198	7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE RFA	232
7.1.2 Présentation de la Commandite Lagardère SCA	198	7.4.1 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	232
7.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS, LES GÉRANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	199	7.4.2 Rapport du Président du Conseil de Surveillance	242
7.2.1 Associés Commandités	199	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	247
7.2.2 Gérants	199	7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE) RFA	248
7.2.3 Membres du Conseil de Surveillance	203	7.5.1 Opérations conclues avec LC&M	248
7.2.4 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	210	7.5.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	248
7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES RFA	211		
7.3.1 Gérance et Comité Exécutif	211		
7.3.2 Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux membres de la Gérance	222		
7.3.3 Conseil de Surveillance	227		
7.3.4 État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2013	228		
7.3.5 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou de ses filiales consenties au personnel (rapport spécial de la Gérance)	228		

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

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

RFA

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 des membres 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 paragraphe 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.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme **RFA**

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

RFA

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 2013, la Gérance de la Société était exercée par deux Gérants :

- ▶ Monsieur 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) : 12 190 179

Monsieur 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.

Monsieur Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS) et Lagardère Capital & Management (SAS). Monsieur Arnaud Lagardère et ces deux Sociétés (voir § 8.1.8.1) détiennent, au 31 décembre 2013, 9,30 % du capital de Lagardère SCA.

Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'Université de Paris Dauphine, Monsieur 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 31-12-2013)

Président-Directeur Général de la société Lagardère Media (SAS)

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

Director de la société World Sport Group Investments Ltd
PO Box 957 – Offshore Incorporations Centre Road Town – Tortola

Director de la société World Sport Group Holdings Ltd
PO Box 957 – Offshore Incorporations Centre Road Town – Tortola

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing

Ressources (Association loi 1901)

42, rue Washington à Paris 8^e (75)

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing

(Association loi 1901)

42, rue Washington à Paris 8^e (75)

Président de la société Lagardère (SAS)

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

Président de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

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

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Néant

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme **RFA**

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

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

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

Membre du Conseil de Surveillance de Daimler (AG)
Epplestrasse 225 – D 70546 Stuttgart – Möhringen (sorti en avril 2010)

Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin CASG (Association loi 1901)
121, avenue de Malakoff à Paris 16^e (75) (sorti en septembre 2010)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS)
4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) (sorti mai 2011)

Membre du Conseil d'Administration de la société European Aeronautic Defence and Space Company-EADS N.V.
Mendelweg 30, 2333 CS Leiden – Pays-Bas (sorti en avril 2013)

Président du Conseil d'Administration de la société EADS Participations B.V.
Teleportboulevard 140, 1043 EJ Amsterdam
PO BOX 2838, 1000 CV – The Netherlands (sorti en avril 2013)

Président et Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS)
42, rue Washington à Paris 8^e (75) (sorti en octobre 2013)

7.2.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL COMMANDITÉE-ARCO

Société anonyme au capital de 40 000 €⁽¹⁾

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Représentée par Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy, ainsi que, depuis le 10 mars 2010, par Messieurs Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante 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 :

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

En leur qualité de représentants légaux de Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA, Messieurs Pierre Leroy, 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 31.12.2013) :

ARNAUD LAGARDÈRE (voir pages précédentes)

PIERRE LEROY

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 41 031

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, PDG 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 31-12-2013)

Président de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur, Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)

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)

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)

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

(1) Voir au § 8.2.4 les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco.

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Président 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 du Cercle de la Bibliothèque Nationale de France

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

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 en juin 2011)
 Administrateur de la société Lagardère Entertainment (SAS) (sorti en juin 2012)
 Président de la société Désirade (SAS) (sorti en avril 2013)
 Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS) (sorti en avril 2013)

DOMINIQUE D'HINNIN

4, rue de Presbourg – 75116 Paris
 Né le 4 août 1959

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 65 083

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

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

A) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-Gérant de Lagardère SCA
 Directeur Financier du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)
 Président-Directeur Général de la société Ecrinvest 4 (SA)
 Administrateur, Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)
 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)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS)
 Director de la société Lagardère North America, Inc. (États-Unis)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

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 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)
 Administrateur de la société Lagardère Entertainment (SAS) (sorti en juin 2012)
 Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS) (sorti en avril 2013)
 Member of the Board of Directors de la société European Aeronautic Defence and Space Company – Eads NV (sorti en avril 2013)
 Member of the Board of Directors de la société EADS Participations B.V. (sorti en avril 2013)
 Représentant permanent de la société Hachette Filipacchi Presse au Conseil d'Administration de la société Les Éditions P. Amaury (SA) (sorti en mai 2013)
 Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité d'Audit de la société Canal+ France (SA) (sorti en novembre 2013)

THIERRY FUNCK-BRENTANO

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 44 862

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

A) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-Gérant de Lagardère SCA

Directeur des Relations Humaines, de la Communication et du Développement durable du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

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

Administrateur de la société Lagardère Media (SAS)

Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) 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)

Director de la société World Sport Group Holdings Ltd

Director de la société World Sport Group Investments Ltd

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 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

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)

Gérant de la société SAEM Transports Presse (sorti en juin 2011)

Administrateur de la société Mediakiosk (SAS) (ex-AAP) (sorti en novembre 2011)

Administrateur de la société SGEL (sociedad General Española de Librería) (Espagne) (sorti en juillet 2012)

Président-Directeur Général de la société Sopredis (SA) (sorti en janvier 2013)

7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2013

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	Xavier de Sarrau Membre indépendant ⁽¹⁾	10.03.2010	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Nathalie Andrieux Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Antoine Arnault Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	30.10.2013
Membre du Conseil	Martine Chêne Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Georges Chodron de Courcel Membre non indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	François David Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Pierre Lescure Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Jean-Claude Magendie Membre indépendant ⁽¹⁾	27.04.2010 ^(**)	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Soumia Belaidi Malinbaum Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2013	AGO 2017 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Hélène Molinari Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Javier Monzón Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Amélie Oudéa-Castéra Membre non indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	03.05.2013
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Didier Pineau-Valencienne Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	03.05.2013
Membre du Conseil	François Roussely Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Aline Sylla-Walbaum Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2013	AGO 2017 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Susan M. Tolson Membre indépendant ⁽¹⁾	10.05.2011 ^(***)	AGO 2015 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Patrick Valroff Membre indépendant ⁽¹⁾	27.04.2010	AGO 2014 ⁽¹⁾
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.

(***) 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

Nationalité française

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

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

À l'étranger :

Président du Conseil de Thala SA (Suisse)

Administrateur d'IRR SA (Suisse)

Membre du Conseil de EFTC (USA)

Membre du Conseil de 16 West Halkin (UK)

Administrateur Oredon Associates (UK)

Administrateur Verny Capital (Kazakhstan)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil de Surveillance de Financière Atlas

Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA

Membre du Conseil de Dombes SA (Suisse)

Membre du Conseil de FCI Holding SA

Membre du Conseil de Continental Motors Inns SA (Luxembourg)

NATHALIE ANDRIEUX

Tour Cristal – 7-11, quai André-Citroën – 75015 Paris

Née le 27 juillet 1965

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Nathalie Andrieux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur obtenu à l'École supérieure d'informatique SUPINFO à Paris en 1988. Elle débute sa carrière dans le secteur bancaire dans le Groupe des Banques Populaires, où elle se voit confier des projets de développement de systèmes d'information. En 1997, elle rejoint le groupe La Poste, en qualité notamment de chef du service système d'information de pilotage. Fin 2001, Nathalie Andrieux prend la direction du marketing stratégique à la direction de la stratégie et, en 2003, elle est nommée directrice de la Dides (Direction de l'Innovation et Des E-Services du groupe La Poste). En 2004, forte de cette solide expérience en management, stratégie, innovation et organisation, elle est nommée Directrice Générale de Mediapost.

Elle initie alors le projet stratégique de Mediapost pour les années 2010-2013. Après l'expansion européenne menée depuis 2008 avec la création de Mediapost au Portugal, en Espagne puis en Roumanie, Nathalie Andrieux consolide le développement de l'entreprise en lui agrégeant de nouvelles expertises développées par croissance organique ou par croissance externe. Après la création de la régie Mediapost Publicité en juin 2010, Mediapost acquiert Sogec (leader du marketing promotionnel) en décembre de la même année puis prend une participation majoritaire dans Mediaprism (agence de communication et connaissance client) en mars 2011. Enfin elle crée et prend la tête du Groupe Mediapost en septembre 2011, ainsi que la présidence des conseils des entités rattachées. Elle est par ailleurs nommée DGA Numérique du groupe La Poste en octobre 2012 et, depuis le 17 janvier 2013, Membre du Conseil national du numérique.

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

Présidente de Mediapost Holding

Présidente de Matching

Présidente de Media Prisme

Administratrice de Maileva

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost Publicité

Membre du Comité d'Orientation de SMP

Membre du Comité d'Orientation de Cabestan

Administratrice de Mix Commerce

Membre du Conseil national du numérique

Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale

Membre du Comité d'investissement de XAnge Capital 2

À l'étranger :

Administratrice de Mediapost SGPS (Portugal)

Administratrice de Mediapost Spain (Espagne)

Administratrice de Mediapost Hit Mail (Roumanie)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du comité d'orientation de Neopress

Présidente de Mediapost

Présidente de Mediapost Publicité

Présidente de SMP

Présidente de Financière Adverline

Présidente de Cabestan

Présidente de Mix Commerce

Membre du comité de Multicanal

(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.

Président-Directeur Général de Mediapost
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost
 Présidente du Conseil d'Administration de Adverline
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Hit Mail (Roumanie)
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost SGPS (Portugal)
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Spain (Espagne)

ANTOINE ARNAULT

120, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

Né le 4 juin 1977

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : 30 octobre 2013

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Antoine Arnault, diplômé d'HEC Montréal et titulaire du MBA de l'Insead, a créé en 2000 une société dans le secteur de l'Internet, plus particulièrement dans l'enregistrement de noms de domaine.

En 2002, il cède sa participation et rejoint le groupe LVMH au sein de la société Louis Vuitton où il occupe successivement les fonctions de Responsable Marketing, puis de Directeur du réseau province.

En 2007, il devient Directeur de la Communication de Louis Vuitton. Publicité, éditions, développement digital et achats médias sont sous sa responsabilité.

Depuis 2011, il est Directeur Général de la Maison Berluti. Il est, cette même année à l'initiative de l'opération « Les Journées Particulières ». Fin 2013, il est nommé, en plus de ses fonctions actuelles, Président de la société Loro Piana.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton SA

Président du Directoire de Berluti SA

Membre du Conseil de Surveillance des Échos SAS

Administrateur du Comité Colbert

Administrateur de Madrigall SA

Président de AA Conseil SAS

À l'étranger :

Gérant de Berluti LLC (États-Unis)

Administrateur de Berluti Hong Kong Company Limited (Hong Kong)

Administrateur de Berluti (Shanghai) Company Limited (Chine)

Administrateur de Berluti Orient FZ-LLC (Émirats arabes unis)

Président du Conseil d'Administration de Loro Piana S.p.A (Italie)

Administrateur de Manifattura Berluti SRL (Italie)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président de F.G SAS

Représentant légal de Berluti, Gérant-Associé de SDRE Société de Distribution Robert Estienne SNC

Président du Conseil d'Administration de Société Nouvelle de Chemiserie Arnys

Membre du Conseil de Surveillance de Sport Runner, Inc. (États-Unis)

MARTINE CHÊNE

64, rue du Parc – 34980 Saint-Gely-du-Fesc

Née le 12 mai 1950

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

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

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Madame 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

Madame Martine Chêne n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Madame Martine Chêne n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années

GEORGES CHODRON DE COURCEL

7 bis, rue de Monceau – 75008 Paris

Né le 20 mai 1950

Nationalité française

Date de nomination : 19 mai 1998

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

Diplômé de l'École Centrale de Paris, licencié ès sciences économiques, Georges Chodron de Courcel entre en 1972 à la BNP où il devient responsable des études financières au sein de la direction financière en 1978, puis secrétaire général de Banexi en 1982. Il est ensuite directeur de la gestion des valeurs mobilières, puis des affaires financières et des participations industrielles. En 1989, il est nommé Président de Banexi, puis directeur central de BNP en 1990. En 1995, il devient Directeur général adjoint, puis Directeur général délégué de BNP de 1996 à 1999.

Après la fusion avec Paribas en août 1999, Georges Chodron de Courcel est responsable de la Banque de financement et d'investissement de BNP Paribas de 1999 à 2003. Il est Directeur général délégué de BNP Paribas depuis juin 2003.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Administrateur de la société Bouygues SA

Administrateur de la société Nexans SA

Administrateur de la société Alstom SA

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

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

Administrateur de la société Verner Investissements SAS
Censeur de la société Exane SA

À l'étranger :

Président de la société BNP Paribas (Suisse) SA
Vice-Président de Fortis Bank SA/NV (Belgique)
Administrateur de la société Erbé SA (Belgique)
Administrateur de la société GBL – Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)
Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)
Administrateur de Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse)
Administrateur de Scor Switzerland AG (Suisse)
Administrateur de SGLRI (SCOR Global Life Reinsurance Ireland)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président et administrateur de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni).
Administrateur de BNP Paribas ZAO (Russie)
Administrateur de la société CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille – Belgique)
Censeur de la société Safran SA
Censeur de la société SCOR SE
Président de la société Compagnie d'Investissement de Paris SAS
Président de la société Financière BNP Paribas SAS

FRANÇOIS DAVID

121, avenue des Champs-Élysées – 75008 PARIS

Né le 5 décembre 1941

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

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

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une licence en sociologie, M. François David a débuté sa carrière en 1969 au ministère des Finances comme administrateur civil à la Direction des Relations Économiques Extérieures où il a assumé diverses responsabilités. En 1986, il est nommé Directeur du cabinet du Ministre du Commerce extérieur. En 1987, il est nommé Directeur des Relations Économiques Extérieures au ministère de l'Économie, des Finances et du Budget. Directeur Général des Affaires internationales d'Aérospatiale de 1990 à 1994, M. François David a été Président du Conseil d'Administration de la Coface de 1994 à 2012.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président d'honneur du groupe Coface
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

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Vinci
Président de l'ICISA (International Credit Insurance & Surety Association)
European Adviser de Citygroup
Président du Conseil d'Administration de Coface Services
Président du Centre d'Études Financières
Président d'OR Informatique
Président du Conseil de Surveillance de Coface Kreditversicherung AG (Allemagne)
Président du Conseil d'Administration de Coface Assicurazioni (Italie)

PIERRE LESCURE

38, rue Guynemer – 75006 Paris

Né le 2 juillet 1945

Nationalité française

Date de nomination : 22 mars 2000

Date de dernier renouvellement : 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

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

Membre du Conseil d'Administration de la société Thomson SA
Président de la société Lescure Farrugia Associés

JEAN-CLAUDE MAGENDIE

19, rue Raynouard – 75016 Paris

Né le 24 mai 1945

Nationalité française

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.

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

Dans le cadre de la Commission justice du Club des juristes qu'il présidait, il a publié un rapport sur la réforme des tribunaux de commerce qui parut dans l'*Édition Générale de la Semaine juridique* du 15 juillet 2013.

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

Consultant auprès de l'Union nationale des fabricants (Unifab)

Arbitre et médiateur

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Premier Président de la cour d'appel de Paris

Président d'Acojuris (agence de coopération juridique internationale)

Membre de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts de la vie publique

Membre du Conseil d'Administration de la société Lextenso

SOUMIA BELAIDI MALINBAUM

23, rue d'Edimbourg – 75008 Paris

Née le 8 avril 1962

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2013

Date d'expiration du mandat : AGO 2017⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 200

Soumia Belaidi Malinbaum a accompli l'essentiel de sa carrière dans le secteur du Numérique et des Technologies en tant que fondatrice et dirigeante de PME. Elle est aujourd'hui Directrice Générale adjointe du Groupe Keyrus, société de conseil aux entreprises à laquelle elle a apporté la société Specimen qu'elle avait créée et développée durant 15 ans. Avant d'être nommée Directrice du développement de ce Groupe, elle en a été Directrice des Ressources humaines.

Elle est très engagée dans la promotion et le management de la diversité dans l'entreprise et est notamment Présidente de l'Association Européenne des Managers de la diversité et fondatrice de l'Association Française des Managers de la diversité.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Administrateur et Présidente du Comité d'Audit de FMM (France Médias Monde)

Membre du Conseil d'établissement d'enseignement de HEC Paris

Membre du Conseil d'Administration de l'Université Paris Dauphine

Membre du Conseil d'Administration de l'IMA (Institut du monde arabe)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mme Soumia Belaidi Malinbaum n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années

HÉLÈNE MOLINARI

80, rue de Lourmel - 75015 PARIS

Née le 1^{er} mars 1963

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Hélène Molinari est ingénieur de formation. Elle a commencé sa carrière en 1985 chez Cap Gemini en qualité de consultante puis rejoint en 1987 le Groupe Robeco pour y développer les ventes institutionnelles. En 1991, elle entre dans le Groupe Axa et participe à la création d'Axa Asset Managers, leader en gestion d'actifs. En 2000, elle est nommée Directrice Marketing et e-business d'Axa Investment Managers puis en 2004 elle devient membre du Comité de Direction en tant que Directrice Communication et Marque au niveau mondial.

En 2005, elle rejoint l'équipe de direction du MEDEF où elle occupe différentes fonctions auprès de Laurence Parisot, en charge notamment de la communication, des adhérents, des activités sociétales. Elle supervise un certain nombre de fonctions centrales dont le secrétariat général. Elle participe à l'élaboration du Code AFEP-MEDEF. En 2011, elle est nommée Directrice Générale Déléguée et membre du Conseil Exécutif du MEDEF.

En 2013, elle rejoint Be-Bound en tant que Vice-présidente. Be Bound est une start-up numérique présente en France et dans la Silicon Valley qui permet au niveau mondial de rester connecté à l'essentiel d'Internet même quand il n'y a pas de couverture Internet.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Conseil d'Administration de NQT (Nos quartiers ont des talents)

Membre du Comité de Pilotage de « Tout le monde chante contre le cancer »

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil d'Administration du CELSA (Centre d'Etudes Littéraires et Scientifiques Appliquées)

Membre du Conseil d'Administration d'EPA (Entreprendre pour Apprendre)

Membre du bureau des JDE (les Journées de l'Entrepreneur)

Membre du Conseil d'Administration d'AXA IM Limited

JAVIER MONZÓN

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

Né le 29 mars 1956

Nationalité espagnole

Date de nomination : 29 avril 2008

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

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé en Économie, Javier Monzón a été Directeur Financier et Directeur Général du Développement d'entreprises chez Telefónica,

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

et également Président de Telefónica Internacional. Il a par ailleurs été associé mondial de Arthur Andersen et associé responsable en Espagne du *corporate finance consulting services*. Il est, depuis sa constitution en 1993, Président de l'entreprise espagnole de technologie Indra.

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)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

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

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

AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA

313 Terrasses de l'Arche – Terrasse 3 – 92727 Nanterre

Née le 9 avril 1978

Nationalité française

Date de nomination : 2 décembre 2009

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : 3 mai 2013

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Ancienne joueuse de tennis professionnelle, Madame 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, Service et Digital d'Axa France.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Conseillère référendaire à la Cour des Comptes

Administrateur de la Compagnie Plastic Omnium

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

Nationalité française

Date de nomination : 19 mai 1998

Date de dernier renouvellement : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : 3 mai 2013

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 0

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales, de Tuck School of Business Administration (Dartmouth College) et de

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

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du Comité d'Investissement de Sagard

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'Audencia (ex-ESC Nantes Atlantique)

Maître de conférences à HEC

Member of the Advisory Board – Booz Allen & Hamilton (États-Unis)

Administrateur de la société Pernod-Ricard

Administrateur de la société Wendel Investissement

Président de l'Afep

Senior Advisor de Crédit Suisse

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (États-Unis)

Member of the Board of Overseers – Tuck School of Business Administration – Dartmouth College (États-Unis)

Administrateur de la société Fleury Michon

Président de la Fondation HEC

FRANÇOIS ROUSSELY

25, avenue Kléber – 75784 Paris Cedex 16

Né le 9 janvier 1945

Nationalité française

Date de nomination : 11 mai 2004

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'Université de Droit et de Sciences Économiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, M. François Rousseley 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 du Gouvernement français, au ministère de la Défense puis au ministère de l'Intérieur entre 1981 à 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)

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

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

ALINE SYLLA-WALBAUM

20, rue Chauchat – 75009 Paris

Née le 12 juin 1972

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2013

Date d'expiration du mandat : AGO 2017⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 160

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômée de HEC et de l'Institut d'études politiques de Paris, ancienne élève de l'École nationale d'administration et Inspectrice des Finances, Aline Sylla-Walbaum est Directrice Générale de Christie's France, entreprise leader mondial de l'« art business ». Avant de rejoindre Christie's France, elle a été notamment Directrice générale déléguée du développement de Unibail-Rodamco, première société foncière européenne cotée d'immobilier commercial, conseillère à la Culture et à la Communication au cabinet du Premier ministre de 2007 à 2008 et Administratrice générale adjointe – Directrice du Développement culturel du Musée du Louvre pendant cinq années.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Conseil d'Administration du musée du Louvre-Lens
Vice-Présidente du Conseil d'Administration de l'Orchestre de Paris
Membre du Conseil d'Administration du Musée d'Orsay

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mme Aline Sylla-Walbaum n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années

SUSAN M. TOLSON

3319 Prospect St. NW

Washington, DC 20007

Née le 7 mars 1962

Nationalité américaine

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, Madame 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 créé 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 20 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

À l'étranger :

Administrateur de American Media, Inc. et de l'American Cinémathèque

Membre du Los Angeles World Affairs Council, du Paley Center For Media et de la Los Angeles Society of Financial Analysts

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Présidente Honoraire du Conseil de l'American Women's Group in Paris

Administrateur de la Fulbright Commission

PATRICK VALROFF

26, rue de Clichy – 75009 Paris

Né le 3 janvier 1949

Nationalité française

Date de nomination : 27 avril 2010

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

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

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

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

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 (S.p.A.)

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'Écoute s'il pleut

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Petit Bois

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Rond Point

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

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

RFA

7.3.1 GÉRANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Au 31 décembre 2013, le Comité Exécutif était composé de :

MM. Arnaud Lagardère,	Gérant commandité,	} Gérance
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 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 recevaient par ailleurs à titre accessoire une rémunération d'EADS, pour les fonctions qu'ils occupaient au sein du Conseil d'Administration de cette Société jusqu'en avril 2013, date de la cession par le groupe Lagardère de la participation qu'il y détenait. Cette rémunération est indiquée dans les tableaux qui suivent mais n'est pas concernée par les commentaires apportés en 7.3.1.1.

7.3.1.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION MIS EN ŒUVRE

A) RÉMUNÉRATION FIXE ET RÉMUNÉRATION VARIABLE

Les salaires se composent d'une partie fixe et d'une partie variable, auxquelles peuvent être jointes des primes particulières.

Les salaires fixes sont versés par douzièmes mensuels au long de l'année. La rémunération fixe de M. Lagardère n'a pas été modifiée depuis l'exercice 2009, celle des Co-Gérants ne l'a pas été depuis l'exercice 2011.

Le salaire variable est déterminé en fonction de principes établis en 2003 et appliqués depuis de façon constante. À partir de montants de référence établis pour chacun, il comprend au titre de l'année considérée :

- ▶ une partie directement liée aux performances du Groupe, au travers de l'indexation du montant de référence sur la moyenne des deux paramètres suivants :
 - l'écart entre le milieu de la fourchette de taux de progression du résultat opérationnel courant (Résop) des sociétés intégrées du pôle Média, 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 ; cet écart s'applique de façon directement proportionnelle en cas d'évolution négative, et à raison de 10 % de plus par point de différence en cas d'évolution positive ;
 - 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, par application directement proportionnelle de l'écart constaté ; auxquels il est ajouté, depuis 2011, un critère lié à l'évolution intrinsèque du Résop défini ci-dessus pour l'exercice considéré par rapport à celui de l'exercice précédent, jouant 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 2013, la formule paramétrique correspondante conduit à appliquer un coefficient de 1,176 aux montants de référence (contre 1,02 pour 2012).

- ▶ une partie qualitative (sauf pour M. Lagardère), tenant compte de la contribution personnelle de chaque intéressé 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. L'appréciation portée peut impacter en plus ou en moins le montant de référence, sachant que le chiffre résultant ne peut excéder 25 % du montant du salaire fixe.

L'application des critères aux montants de référence détermine la partie variable de la rémunération. Comme indiqué précédemment, M. Lagardère ne reçoit pas de part qualitative. Ne bénéficiant ni d'options ni d'actions gratuites, sa rémunération variable est basée sur un montant de référence de 1 400 000 €, auquel sont appliqués uniquement les critères paramétriques, sans limite à la baisse, et dans une limite à la hausse fixée à 150 % de son salaire fixe.

Pour les autres membres du Comité Exécutif, les montants de référence « part qualitative » et « part paramétrique » sont égaux et représentent, au total, environ 50 % des rémunérations fixes. Pour les trois Co-Gérants, ils représentent chacun 300 000 €, soit un montant de référence total de 600 000 € comme base de la rémunération variable, laquelle ne peut excéder 75 % de la rémunération fixe.

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 éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme **RFA**

En euro	Montant de référence	Taux de réalisation	Montants dus	Pourcentage par rapport à la rémunération fixe	Plafond par rapport à la rémunération fixe
Arnaud Lagardère					
Qualitatif	N/A	N/A	N/A	N/A	-
Paramétrique	1 400 000	1,176	1 646 000	144 %	150 %
Total	-	-	1 646 000	144 %	150 %
Pierre Leroy					
Qualitatif	300 000	-	300 000	20,3 %	25 %
Paramétrique	300 000	1,176	352 800	23,9 %	-
Total	600 000	-	652 800	44,3 %	75 %
Dominique D'Hinnin					
Qualitatif	300 000	-	300 000	24,9 %	25 %
Paramétrique	300 000	1,176	352 800	29,3 %	-
Total	600 000	-	652 800	54,2 %	75 %
Thierry Funck-Brentano					
Qualitatif	300 000	-	300 000	24,9 %	25 %
Paramétrique	300 000	1,176	352 800	29,3 %	-
Total	600 000	-	652 800	54,2 %	75 %

B) RÉMUNÉRATION VARIABLE DIFFÉRÉE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient d'aucune rémunération variable différée.

C) RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient d'aucune rémunération variable pluriannuelle.

D) RÉMUNÉRATION VARIABLE EXCEPTIONNELLE

Les membres du Comité Exécutif n'ont bénéficié en 2013 d'aucune rémunération variable exceptionnelle.

E) JETONS DE PRÉSENCE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient pas de jetons de présence au sein du groupe Lagardère.

Il convient toutefois de noter que, au titre de 2013, Messieurs Arnaud Lagardère et Dominique D'Hinnin, du fait des fonctions exercées au sein du Conseil d'Administration d'EADS, ont eu droit le premier, au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration, à une rémunération fixe de 45 000 € et à des jetons de présence pour 20 000 €, le second, en sa qualité d'administrateur, à une rémunération fixe de 30 000 € et à des jetons de présence pour 10 000 €. De même, Messieurs Lagardère, Leroy et D'Hinnin ont reçu de la société Sogeadé Gérance, constituée à parité avec l'État français, des jetons de présence voisins de 7 000 € par personne. Le droit à ces rémunérations diverses a pris fin en mai 2013 avec la cession de la participation dans EADS.

F) ATTRIBUTION DE STOCK-OPTIONS ET/OU D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les membres du Comité Exécutif ne perçoivent plus, depuis 2006, d'options de souscription ou d'achat d'actions, mais uniquement des actions de performance.

Les membres du Comité Exécutif se sont vu attribuer le 26 décembre 2013 par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, le droit de recevoir des actions de performance, le Conseil de Surveillance ayant statué conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF pour encadrer cette attribution et décider 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 2017 sous réserve qu'à cette date, les conditions de performance et de présence ci-après aient été remplies.
- ▶ *Conditions de performance* : les objectifs fixés l'ont été sur la base de critères internes à l'entreprise et non pas en partie sur la base de conditions de performance boursière, la société Lagardère SCA n'ayant pas, compte tenu de la diversité de ses activités, 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 2014, 2015 et 2016 à comparer aux objectifs de Résop 2014, 2015 et 2016 communiqués comme « guidance » au marché ; le second basé sur l'évolution des « flux opérationnels » 2014, 2015 et 2016 par rapport à ceux qui ressortiront des Budgets Annuels Consolidés établis en début d'année. La réalisation de chacun de ces objectifs cibles correspondants se traduira par l'attribution de la totalité des actions gratuites affectées à cet objectif, soit un sixième 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 2016 d'un Résop des sociétés intégrées du Pôle Média de Lagardère SCA au moins égal à la moyenne des Résop réalisés en 2014 et en 2015 ; si cet objectif n'était pas atteint, alors le nombre d'actions résultant de l'application des six objectifs cibles ci-dessus décrits serait réduit proportionnellement.

- ▶ **Conditions de présence :** pour pouvoir prétendre à l'attribution définitive des actions, les membres de la Gérance devront être toujours dirigeants de Lagardère SCA le 31 décembre 2016; 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 :**
 - 100 % des actions effectivement attribuées devront être conservés en compte nominatif pur pendant une période d'au moins deux ans, soit du 1^{er} avril 2017 au 1^{er} avril 2019;
 - 25 % des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 12 mars 2008, être conservés 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 conservés 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 ».

G) INDEMNITÉ DE PRISE OU DE CESSATION DE FONCTION

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 prise ou de cessation de fonction au bénéfice des membres de la Gérance ou des autres membres du Comité Exécutif.

7.3.1.2 COMITÉ EXÉCUTIF

A) RÉMUNÉRATIONS BRUTES VERSÉES

	2011	2012	2013
« Lagardère »	(1)	(2)	(3)
Partie fixe et avantages en nature	6 893 901	6 412 243	5 866 729
Primes exceptionnelles		26 792	-
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	4 250 475	3 047 000	3 525 120
Jetons de présence	20 900	21 171	19 475
Total	11 165 276	9 507 206	9 411 324
« EADS »	(4)	(4)	(4)
Partie fixe	220 000	220 000	284 167
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	-		
Jetons de présence	75 000	135 000	30 000
Total	295 000	355 000	314 167

(1) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun, à temps complet.
 (2) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun à temps complet, M. Camus jusqu'au 30 juin.
 (3) MM. Lagardère, 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, qui ont pris fin le 2 avril 2013.

H) INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE

Ni LC&M ni aucune société du Groupe n'ont souscrit d'engagement vis-à-vis des membres du Comité Exécutif en matière d'indemnité de non-concurrence.

I) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

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

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

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

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment de la retraite, à l'exception du licenciement après l'âge de 55 ans ou des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, pour pouvoir en bénéficier, il faut avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation de l'activité.

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

J) AUTRES ÉLÉMENTS

- ▶ Les frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leurs fonctions 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.

Le montant de la partie variable «Lagardère» qui sera versée en 2014 au titre de l'exercice 2013 s'élève à 4 040 000 euros.

Les membres du Conseil d'Administration d'EADS ne perçoivent plus de part variable.

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

Plan / Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2013	Nombres d'options annulées à fin 2013	Quantités restant à lever à fin 2013	Dates d'exercice
Options de souscription							
Néant							
Options d'achat							
Plans échus :							
18/12/03 23/05/00	178 000	51,45 €	5	0	30 333	0	18/12/05 au 18/12/13
Plans en cours :							
20/11/04 11/05/04	178 000	51,92 €	5	0	30 336	149 640 ^(*)	20/11/06 au 20/11/14
20/11/05 11/05/04	240 000	56,97 €	5	0	50 000	190 000	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06 11/05/04	242 000	55,84 €	5	0	50 000	192 000	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	Nombre d'actions attribuées définitivement en 2013	Nombre de droits annulés à fin 2013	Nombre de droits restants fin 2013	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	107 000	0 ^(*)	29/12/09
Plan en cours :						
01/10/09 31/12/09	126 000	6	21 155	7 690	21 155	02/10/11 ^(**) 01/04/12 ^(***)
17/12/2010	126 000	5	69 547	56 453	0	17/12/2012 01/04/2013 ^(***)
29/12/2011	119 000	5	0	26 000	93 000	30/12/2013 01/04/2014 ^(***)
25/06/2012	111 000	4	0	0	111 000	25/05/2014 02/04/2015 ^(***)
26/12/2013	115 000	4	0	0	115 000	02/04/2017

(*) 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 le membre de la Gérance résident fiscal étranger.

(***) Pour les membres de la Gérance.

7.3.1.3 LA GÉRANCE

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations				
	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
« Lagardère »				
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	1 432 320	804 000 ⁽¹⁾	1 646 400	1 432 320⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	4 750	6 514	-	4 750
Avantages en nature	20 499	20 499	20 499	20 499
Total	2 598 298	1 971 742	2 807 628	2 598 298
« EADS »				
Rémunération fixe	100 000	100 000	45 000	164 167
Rémunération variable	-	-	-	-
Jetons de présence	80 000	80 000	20 000	20 000
Total	180 000	180 000	65 000	184 167
Total général	2 778 298	2 151 742	2 872 628	2 782 465

(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 attribuées		
	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 778 298	2 872 628
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Total	2 778 298	2 872 628

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations				
	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	1 474 000	1 474 000
Rémunération variable	522 200	489 500 ⁽¹⁾	652 800	522 200 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	7 125	7 057	-	7 125
Avantages en nature	8 430	8 430	8 430	8 430
Total	2 011 755	1 978 987	2 135 230	2 011 755

(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 2013						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2013	26/12/2013	32 000	686 080	01/04/2017	01/04/2019	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Média 2014, 2015 et 2016 et des flux opérationnels 2014, 2015 et 2016.

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 et dans la section F du paragraphe 7.3.1.1. ci-dessus.

- ▶ 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: 32 000.
- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: néant.

Les 29 000 droits à attribution d'actions gratuites reçus par M. Leroy en 2010 ont donné lieu à l'attribution définitive de 19 849 actions en 2013, soit un taux d'attribution de 68 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 011 755	2 135 230
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	538 240	686 080
Total	2 549 995	2 821 310

M. Dominique D'Hinnin

Tableau récapitulatif des rémunérations				
	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
« Lagardère »				
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	564 800	580 000 ⁽¹⁾	652 800	564 800⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	7 600	7 600	-	7 600
Avantages en nature	8 013	8 013	8 013	8 013
Total	1 786 413	1 801 613	1 866 813	1 786 413
« EADS »				
Rémunération fixe	120 000	120 000	30 000	120 000
Rémunération variable	-	-	-	-
Jetons de présence	55 000	55 000	10 000	10 000
Total	175 000	175 000	40 000	130 000
Total général	1 961 413	1 976 613	1 906 813	1 916 413

(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 2013						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2013	26/12/2013	32 000	686 080	01/04/2017	01/04/2019	⁽¹⁾

(1) Basées sur l'évolution des Résop Média 2014, 2015 et 2016 et des flux opérationnels 2014, 2015 et 2016.

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 et dans la section F du paragraphe 7.3.1.1. ci-dessus.

- ▶ 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: 32 000.
- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: néant.

Les 29 000 droits à attribution d'actions gratuites reçus par M. D'Hinnin en 2010 ont donné lieu à l'attribution définitive de 19 849 actions en 2013, soit un taux d'attribution de 68 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 961 413	1 906 813
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	538 240	686 080
Total	2 499 653	2 592 893

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations				
	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	601 800	578 500 ⁽¹⁾	652 800	601 800 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	10 628	10 628	10 628	10 628
Total	1 818 428	1 795 128	1 869 428	1 818 428

(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 2013						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2013	26/12/2013	32 000	686 080	01/04/2017	01/04/2019	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Média 2014, 2015 et 2016 et des flux opérationnels 2014, 2015 et 2016.

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 et dans la section F du paragraphe 7.3.1.1. ci-dessus.

- ▶ 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: 32 000.
- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: néant.

Les 29 000 droits à attribution d'actions gratuites reçus par M. Funck-Brentano en 2010 ont donné lieu à l'attribution définitive de 19 849 actions en 2013, soit un taux d'attribution de 68 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 818 428	1 869 428
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	538 240	686 080
Total	2 356 668	2 555 508

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 ⁽²⁾	1 313 639 ⁽²⁾	1 453 451 ⁽²⁾	1 586 519 ⁽²⁾	1 683 844	1 844 700
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux⁽¹⁾:						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	0	0	0	0
Monsieur Pierre Leroy	30 336	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
Monsieur 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 2014	30 336 ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques:						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy		30 333	40 444	-	-	-
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	-	-	-
Options de souscription ou d'achat⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2013:						
Monsieur Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	40 447	50 000	50 000
Monsieur Philippe Camus	0	0	0	0	0	0
Monsieur Dominique D'Hinnin	0	0	0	40 447	50 000	50 000
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	0	0	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 2003 - 2004 - 2005 et 2006 n'ont fait l'objet d'aucune levée d'options.

Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5
Date d'Assemblée	28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009	3/05/2013
Date d'attribution(*)	31/12/2009	17/12/2010	29/12/2011	25/06/2012	26/12/2013
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	50 000	116 000	104 000	96 000	96 000
dont nombre attribué à:					
Monsieur Arnaud Lagardère(**)	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	32 000	32 000
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	32 000	32 000
Date d'acquisition des actions	2 avril 2012 2 avril 2014	2 avril 2013	2 avril 2014	2 avril 2015	2 avril 2017
Date de fin de période de conservation	2 avril 2014	2 avril 2015	2 avril 2016	2 avril 2017	2 avril 2019
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 28 février 2014	21 155	59 547	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques:	7 690	56 453	26 000	0	0
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	0	0	0
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	0	0	0
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	0	0	0
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2013:	21 155	0	78 000	96 000	96 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	26 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	21 155	0	0	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	0	26 000	32 000	32 000
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	0	26 000	32 000	32 000

(*) La société Lagardère SCA étant une société en commandite par actions, l'attribution d'actions de performance dépend de la Gérance, le Conseil de Surveillance ne faisant qu'encadrer l'attribution.

(**) Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant, ne bénéficie d'aucune action de performance.

Autres éléments

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail ⁽¹⁾		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère Fonction : Gérant Date début mandat : Date fin mandat :		X	X			X		X
	} <i>Renouvelé le 11 mars 2009 pour une durée de 6 ans</i>							
Pierre Leroy 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 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 AUX MEMBRES DE LA GÉRANCE

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, tel que révisé en juin 2013, code de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère en application des dispositions du Code de commerce (article L. 225-37), la Société portera désormais à l'avis consultatif des actionnaires les éléments, pris dans leur ensemble, de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, à savoir :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, en ses qualités de Gérant de Lagardère SCA et Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;
- ▶ Messieurs Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, en leurs qualités de Directeurs Généraux Délégués de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA.

En application des dispositions du Code AFEP-MEDEF, l'avis des actionnaires est demandé sur les éléments constitutifs de leur rémunération, dus ou attribués au titre de l'exercice 2013 pris dans leur ensemble, à savoir :

- ▶ part fixe ;
- ▶ part variable annuelle ;
- ▶ actions de performance ;
- ▶ avantages de toute nature.

Les éléments relatifs aux rémunérations dues, versées ou attribuées au cours ou au titre de l'exercice 2013 à Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano vous ont été présentés en détail dans la section précédente.

Ils peuvent être résumés ainsi qu'il suit concernant les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013.

ARNAUD LAGARDÈRE :

Éléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe	1 140 729 €	► Il s'agit d'une rémunération avant déduction des charges sociales, dont le montant n'a pas varié depuis l'exercice 2009.
Rémunération variable	1 646 400 €	► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. ► Elle est uniquement liée aux performances 2013 du Groupe (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média annoncés comme « guidance » au marché et de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; le résultat est ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2013 et le Résop Média réalisé en 2012- cf. détail dans le chapitre 7.3.1.1. du Document de référence). ► Elle est limitée à 150 % de la Rémunération fixe. ► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2013, la part variable s'est élevée à 144 % de la rémunération fixe annuelle en 2013.
Rémunération variable différée	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence EADS Rémunération fixe EADS	20 000 € 45 000 €	► Ces jetons et cette rémunération fixe sont dus au titre du mandat de Président du Conseil d'Administration chez EADS.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère ne bénéficie, depuis qu'il est devenu Gérant en 2003, d'aucune option sur actions ou action de performance.
Indemnité de non-concurrence	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au titre de 2013	► Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1.1 du Document de référence). ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de référence. ► La Rémunération de référence correspond à la moyenne des 5 dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; elle 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 lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de préretraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions et engagements réglementés) et approuvé par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 (4 ^e résolution). ► À titre d'exemple, si le calcul était opéré aujourd'hui sur la base de la Rémunération de référence définie dans ce régime, la rente annuelle qui lui serait versée représenterait environ 29,9 % de sa rémunération fixe et variable au titre de 2013.
Avantages en nature	20 499 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

PIERRE LEROY :

Eléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe	1 474 000 €	► Il s'agit d'une rémunération avant déduction des charges sociales dont le montant n'a pas varié depuis l'exercice 2011.
Rémunération variable	652 800 €	<p>► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante.</p> <p>► Elle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une part qualitative, ne pouvant excéder 25 % de la rémunération fixe, tenant compte de la contribution personnelle de l'intéressé 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 autre part, paramétrique, liée aux performances du Groupe en 2013 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média (Résop Média) comparées respectivement aux objectifs de Résop Média annoncé comme « guidance » au marché et de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement, uniquement à la baisse, corrigé du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2013 et le Résop Média réalisé en 2012). <p>► Le montant total de rémunération variable ne peut excéder 75 % de la rémunération fixe.</p> <p>► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2013 (cf. détail dans le chapitre 7.3.1.1. du Document de référence), la part variable s'est élevée à 44 % de la rémunération fixe annuelle en 2013.</p>
Rémunération variable différée	N/A	► Monsieur Pierre Leroy ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Monsieur Pierre Leroy ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2013.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	686 080 €	<p>► Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2013 du droit de recevoir 32 000 actions de performance (0,024 % du capital).</p> <p>► L'attribution définitive de ces actions a été subordonnée, outre à une condition de présence, à la réalisation de conditions liées aux performances du Groupe en 2014, 2015 et 2016 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média donnés comme « guidance » au marché et aux objectifs de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; les résultats correspondants seront éventuellement corrigés, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média qui sera réalisé en 2016 et la moyenne des Résop Média qui seront réalisés en 2014 et 2015 (cf. chapitre 7.3.5. du Document de référence).</p> <p>► L'attribution correspondante a été autorisée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 (17^e résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au titre de 2013	<p>► Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1.1. du Document de référence).</p> <p>► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de référence.</p> <p>► La Rémunération de référence correspond à la moyenne des 5 dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; elle est limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.</p> <p>► Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de préretraite.</p> <p>► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance en 2005 et approuvé par l'Assemblée Générale en 2006 au titre des conventions et engagements réglementés.</p> <p>► À titre d'exemple, si le calcul était opéré aujourd'hui sur la base de la Rémunération de référence définie dans ce régime, la rente annuelle qui lui serait versée représenterait environ 30,9 % de sa rémunération fixe et variable au titre de 2013.</p>
Avantages en nature	8 430 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

DOMINIQUE D'HINNIN :

Eléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe	1 206 000 €	► Il s'agit d'une rémunération avant déduction des charges sociales dont le montant n'a pas varié depuis l'exercice 2011.
Rémunération variable	652 800 €	► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. ► Elle comprend : <ul style="list-style-type: none"> - une part qualitative, ne pouvant excéder 25 % de la rémunération fixe, tenant compte de la contribution personnelle de l'intéressé 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 autre part, paramétrique, liée aux performances du Groupe en 2013 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média annoncés comme « guidance » au marché et de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2013 et le Résop Média réalisé en 2012). ► Le montant total de cette rémunération variable ne peut excéder 75 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2013 (cf. détail dans le chapitre 7.3.1.1. du Document de référence), la part variable s'est élevée à 54 % de la rémunération fixe annuelle en 2013.
Rémunération variable différée	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence EADS Rémunération fixe EADS	10 000 € 30 000 €	► Ces jetons et cette rémunération sont dus au titre du mandat d'administrateur exercé au sein du conseil d'EADS.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	686 080 €	► Monsieur Dominique D'Hinnin a bénéficié en 2013 du droit de recevoir 32 000 actions de performance (0,024 % du capital). ► L'attribution définitive de ces actions a été subordonnée, outre à une condition de présence, à la réalisation de conditions liées aux performances du Groupe en 2014, 2015 et 2016 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média donnés comme « guidance » au marché et aux objectifs de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; les résultats correspondants seront éventuellement corrigés uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Média qui sera réalisé en 2016 et la moyenne des Résop Média qui seront réalisés en 2014 et 2015 – cf. chapitre 7.3.5 du Document de référence). ► L'attribution correspondante a été autorisée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 (17 ^e résolution).
Indemnité de non-concurrence	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au titre de 2013	► Monsieur Dominique D'Hinnin bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1.1. du Document de référence). ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de référence. ► La Rémunération de référence correspond à la moyenne des 5 dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; elle 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 lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de préretraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance en 2005 et approuvé par l'Assemblée Générale en 2006 au titre des conventions et engagements réglementés. ► À titre d'exemple, si le calcul était opéré aujourd'hui sur la base de la Rémunération de référence définie dans ce régime, la rente annuelle qui lui serait versée représenterait environ 33,4 % de sa rémunération fixe et variable au titre de 2013.
Avantages en nature	8 013 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

THIERRY FUNCK-BRENTANO :

Eléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe	1 206 000 €	► Il s'agit d'une rémunération avant déduction des charges sociales dont le montant n'a pas varié depuis l'exercice 2011.
Rémunération variable	652 800 €	<p>► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante.</p> <p>► Elle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une part qualitative ne pouvant excéder 25 % de la rémunération fixe, tenant compte de la contribution personnelle de l'intéressé 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 autre part, paramétrique, liée aux performances du Groupe en 2013 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média annoncés comme « guidance » au marché et de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2013 et le Résop Média réalisé en 2012). <p>► Le montant total de cette rémunération variable ne peut excéder 75 % de la rémunération fixe.</p> <p>► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2013 (cf. chapitre 7.3.1.1 du Document de référence), la part variable s'est élevée à 54 % de la rémunération fixe annuelle en 2013.</p>
Rémunération variable différée	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2013.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	686 080 €	<p>► Monsieur Thierry Funck-Brentano a bénéficié en 2013 du droit de recevoir 32 000 actions de performance (0,024 % du capital).</p> <p>► L'attribution définitive de celles-ci a été subordonnée, outre à une condition de présence, à la réalisation de conditions liées à la performance du Groupe en 2014, 2015 et 2016 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média donnés comme « guidance » au marché et aux objectifs de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; les résultats correspondants seront éventuellement corrigés, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média qui sera réalisé en 2016 et la moyenne des Résop Média qui seront réalisés en 2014 et 2015 (cf. chapitre 7.3.5. du Document de référence).</p> <p>► L'attribution correspondante a été autorisée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 (17^e résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au titre de 2013	<p>► Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1.1. du Document de référence).</p> <p>► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de référence.</p> <p>► La Rémunération de référence correspond à la moyenne des 5 dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; elle est limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.</p> <p>► Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de préretraite.</p> <p>► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance en 2005 et approuvé par l'Assemblée Générale en 2006 au titre des conventions et engagements réglementés.</p> <p>► À titre d'exemple, si le calcul était opéré aujourd'hui sur la base de la Rémunération de référence définie dans ce régime, la rente annuelle qui lui serait versée représenterait environ 32,4 % de sa rémunération fixe et variable au titre de 2013.</p>
Avantages en nature	10 628 €	► Celui-ci correspond à la partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

7.3.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE**7.3.3.1 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 euros à 700 000 euros.

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 2012 au titre de 2011	en 2013 au titre de 2012	en 2014 au titre de 2013
Nathalie Andrieux	-	30 050,51	64 512,71
Antoine Arnault	-	13 257,58	11 122,88
Bernard Arnault	10 000	2 651,52	-
Martine Chêne	18 000	21 212,12	22 245,76
Georges Chodron de Courcel	38 000	42 424,24	44 491,53
François David	93 333,33	102 525,25	111 228,81
Xavier de Sarrau	100 000 ⁽¹⁾	106 060,61 ⁽¹⁾	111 228,81 ⁽¹⁾
Pierre Lescure	36 000	39 772,73	40 042,37
Raymond H. Lévy	60 000	19 444,44	-
Jean-Claude Magendie	20 000	18 560,61	20 021,19
Soumia Malinbaum	-	-	11 122,88
Christian Marbach	60 000	19 444,44	-
Bernard Mirat	30 000	-	-
Hélène Molinari	-	15 909,09	22 245,76
Javier Monzón	20 000 ⁽¹⁾	21 212,12 ⁽¹⁾	17 796,61 ⁽¹⁾
Amélie Oudéa-Castera	56 666,67	60 101,01	21 504,24
Didier Pineau-Valencienne	54 666,67	63 636,36	23 728,82
François Roussely	18 000	21 212,12	20 021,19
Aline Sylla-Walbaum	-	-	39 300,85
Susan M. Tolson	8 000 ⁽¹⁾	18 560,61 ⁽¹⁾	22 245,76 ⁽¹⁾
Patrick Valroff	40 000	63 636,36	64 512,71
Montant total distribué	662 666,67	679 671,72	667 372,88

(1) Sur ce montant est prélevée une 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 74 131 € pour l'exercice 2013.

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.

7.3.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Néant.

7.3.3.3 DROITS À ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Néant.

7.3.4 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SCA RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2013

7.3.4.1 GÉRANCE

- ▶ Les membres de la Gérance n'ont, en 2013, procédé à aucune acquisition ou cession d'actions Lagardère SCA.
- ▶ Il convient de noter que Messieurs Dominique D'Hinnin, Thierry Funck-Brentano et Pierre Leroy se sont vu attribuer chacun gratuitement le 2 avril 2013 à titre définitif 19 849 actions au titre du plan d'attribution d'actions gratuites du 17 décembre 2010 pour lequel ils détenaient chacun 29 000 droits.

7.3.4.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

SOUMIA MALINBAUM

Acquisition le 26 avril 2013 de 200 actions Lagardère SCA, suite à sa nomination.

ALINE SYLLA-WALBAUM

Acquisition le 2 août 2013 de 160 actions Lagardère SCA suite à sa nomination.

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.

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

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

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux attributions gratuites d'actions effectuées au cours de l'exercice 2013.

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 après la date d'attribution, cette condition a défailli et le plan est en conséquence devenu caduc le 29 décembre 2009.

Des plans annuels ont été mis en place à partir de 2009.

Les plans de 2009 ont donné lieu début octobre 2013 à l'attribution définitive de 109 925 actions au bénéfice des salariés non-résidents français pour lesquels la période d'attribution définitive avait été fixée à 4 ans, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves. 1 000 actions ont également été attribuées en mai 2013 à l'un des bénéficiaires du plan 2009 redevenu résident fiscal français, lesdites actions ayant été prélevées sur les actions auto-détenues par la Société.

Les plans de 2010 ont donné lieu début avril 2013 à l'attribution définitive de 59 547 actions au bénéfice des dirigeants résidents français de Lagardère SCA, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Les plans de 2011 ont donné lieu en 2013 à l'attribution définitive de 418 950 actions au bénéfice des salariés résidents français, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Les plans de 2012 n'ont donné lieu en 2013 à aucune attribution définitive d'actions.

2. Sur la base des autorisations données par votre Assemblée du 3 mai 2013 (17^e et 18^e résolutions), la Gérance de votre Société a procédé en décembre 2013 à l'attribution de 712 950 droits à actions gratuites Lagardère SCA (0,54 % du nombre d'actions composant le capital) au profit de 415 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 26 décembre 2013 sont les suivantes :

– *Nombre d'attributaires* : 406 personnes.

– *Nombre d'actions attribuées* : 495 950 droits à actions (soit 0,378 % du nombre d'actions composant le capital).

- *Période d'acquisition* : 2 ans ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 27 décembre 2015, sous réserve qu'à cette date les attributaires n'aient pas démissionné ou n'aient pas été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde.
- *Période de conservation* : 2 ans ; les actions, une fois définitivement attribuées, devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 27 décembre 2017 inclus, date à compter du lendemain 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 4 ans, soit jusqu'au 27 décembre 2017 (les actions attribuées n'étant définitivement acquises à cette date que sous réserve que les bénéficiaires n'aient pas démissionné ou n'aient pas été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 27 décembre 2015); en contrepartie et conformément à la décision de l'Assemblée, aucune période de conservation ne sera à observer par ces bénéficiaires.

La valeur des droits à actions ainsi attribués était, le 26 décembre 2013, à l'ouverture de la Bourse de Paris de 26,49 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 23,07 € pour les actions qui seraient définitivement attribuées fin 2015 et à 20,42 € pour celles qui seraient définitivement attribuées fin 2017.

b) Par ailleurs, Messieurs Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance se sont vu attribuer le 26 décembre 2013 par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, le droit de recevoir 32 000 actions gratuites chacun (soit 0,0244 % du nombre d'actions composant le capital social), le Conseil de Surveillance ayant statué conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF pour encadrer cette attribution et décider 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 2017 sous réserve qu'à cette date les conditions de performance et de présence ci-après aient été remplies.
- *Conditions de performance* : les objectifs fixés l'ont été sur la base de critères internes à la société Lagardère SCA n'ayant pas, compte tenu de la diversité de ses activités, de comparables boursiers adaptés à l'entreprise. En conséquence, trois objectifs ont été retenus : le premier basé sur l'évolution des Résop des sociétés intégrées du Pôle Média 2014, 2015 et 2016 à comparer aux objectifs de Résop 2014, 2015 et 2016 communiqués en début d'année comme « Guidance » au marché ; le second basé sur l'évolution des Flux Opérationnels 2014, 2015 et 2016 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 sixième 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 2016 d'un Résop des sociétés intégrées du Pôle Média de Lagardère SCA au moins égal à la moyenne des Résop réalisés en 2014 et en 2015 ; si cet objectif n'était pas atteint, alors le nombre d'actions résultant de l'application des six objectifs cibles ci-dessus décrits serait réduit proportionnellement.

- *Conditions de présence* : pour pouvoir prétendre à l'attribution définitive des actions, Messieurs Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano devront être toujours dirigeants de Lagardère SCA le 31 décembre 2016 ; 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* :

- 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 2017 au 1^{er} avril 2019 ;
- 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 ».

c) Enfin, les six autres membres du Comité Opérationnel Lagardère Media se sont vu attribuer le 26 décembre 2013 par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, un total de 121 000 actions gratuites (soit 0,09 % du nombre d'actions composant le capital) soumises aux mêmes conditions de performance que les membres de la Gérance telles que décrites ci-dessus et sous réserve notamment que les attributaires n'aient pas démissionné ou n'aient pas été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 31 décembre 2016. Les actions qui seront définitivement attribuées le 1^{er} avril 2017 devront être conservées pendant une période minimum de deux ans à compter de cette date, soit jusqu'au 1^{er} avril 2019.

La valeur des droits à actions ainsi attribués aux membres du Comité Opérationnel Lagardère Media, dont les membres de la Gérance était, le 26 décembre 2013, à l'ouverture de la Bourse de Paris, de 26,49 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 21,44 € pour les actions qui seront définitivement attribuées le 1^{er} avril 2017.

3. Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions en cours au 31 décembre 2013 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits d'AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
01.10 et 31.12.2009	571 525	15 040	535 330	21 155
17.12.2010	634 950	60 153	445 597	129 200
15.07 et 29.12.2011	650 000	38 800	418 950	192 250
25.06.2012	645 800	18 350	-	627 450
26.12.2013	712 950	-	-	712 950
Total	3 215 225	132 343	1 399 877	1 683 005

4. Le nombre total de droits à actions gratuites attribués au cours de l'exercice 2013 aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux de Lagardère SCA s'est élevé à un total de 145 000 droits, soit une moyenne de 14 500 droits par personne.

5. Enfin, il convient de noter, en ce qui concerne les filiales du groupe, qu'un plan portant sur 2 500 actions gratuites LeGuide.com, soit moins de 0,1 % du capital actuel, d'une valeur unitaire de 28 €, a été mis en place le 25 janvier 2013 par la société LeGuide.com au profit d'un salarié.

6. Préservation des droits des bénéficiaires à actions gratuites Lagardère SCA non encore définitivement attribuées en conséquence du versement d'un acompte sur dividende exceptionnel.

Le 21 mai 2013, votre Gérance a décidé, suite à la cession du solde de sa participation dans la société EADS, de verser un acompte sur dividende exceptionnel d'un montant de 9 € par action, représentant plus de 30 % de la valeur boursière de l'action avant détachement du coupon correspondant.

Il devrait en conséquence être procédé, conformément au droit positif, à un ajustement du nombre de droits à actions gratuites non encore définitivement attribuées afin de préserver les droits des titulaires des actions gratuites encore en vigueur à la date de la présente Assemblée.

L'administration fiscale interrogée a répondu que, dans la mesure où cette distribution exceptionnelle avait été réalisée sous la forme d'un acompte sur dividende, cas non prévu par les dispositions légales, elle ne pouvait donner lieu à un ajustement du nombre des droits à actions sans remettre en cause le régime de faveur prévu par la loi.

Toutefois, au regard des termes du dispositif de l'arrêt rendu le 27 février 2001 par la cour de cassation dans une affaire qui opposait notre société à la société ABC Arbitrage, il conviendra de procéder à une préservation des droits des bénéficiaires selon des modalités qui seront arrêtées par la Gérance une fois l'affectation des résultats de l'exercice 2013 approuvée par votre Assemblée.

La Gérance

7.3.6 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 2013 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 2013, 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 2013 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Plan	Nombre de bénéficiaires	Quantités attribuées à l'origine ^(*)	Prix d'exercice ^(*)	Quantités levées à fin 2013	Nombre d'options annulées à fin 2013	Quantités restant à lever à fin 2013	Dates d'exercice
Options de souscription :							
Néant							
Options d'achat :							
Plan échu :							
18/12/03	445	1 437 250	51,45 €	42 522	1 410 929	0	18/12/05 au 18/12/13
Plans en cours :							
20/11/04	481	1 568 750	51,92 €	10 660	282 894	1 292 965	20/11/06 au 20/11/14
21/11/05	495	1 683 844	56,97 €	0	260 505	1 423 339	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06	451	1 844 700	55,84 €	0	217 100	1 627 600	14/12/08 au 14/12/16
Total					2 171 428	4 343 904	

(*) 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 2013 compte tenu des cours de l'action qui ont évolué entre 18,42 € et 29,59 € alors que les prix d'acquisition s'échelonnaient entre 51,45 € et 56,97 €.

2. Filiales

Il n'a été, au cours de l'exercice 2013, 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 2013.

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX DE LAGARDÈRE SCA

Au cours de l'exercice 2013, les mandataires sociaux de Lagardère SCA et les représentants légaux d'Arjil Commanditée-Arco 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.

AJUSTEMENT DES PRIX D'EXERCICE ET DES NOMBRES D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS LAGARDÈRE SCA ATTRIBUÉES EN CONSÉQUENCE DU VERSEMENT D'UN ACOMPTÉ SUR DIVIDENDE EXCEPTIONNEL

Le 21 mai 2013, votre gérance a décidé, suite à la cession du solde de sa participation dans la société EADS, de verser un acompte

sur dividende exceptionnel d'un montant de 9 € par action, représentant plus de 30 % de la valeur boursière de l'action avant détachement du coupon correspondant.

Il aurait dû en conséquence être procédé, conformément au droit positif, à un ajustement du prix de souscription et du nombre d'options attribuées afin de préserver les droits des titulaires des trois plans d'options d'achat d'actions encore en vigueur à la date de la présente Assemblée.

L'administration fiscale interrogée a répondu que, dans la mesure où cette distribution exceptionnelle avait été réalisée sous la forme d'un acompte sur dividende, cas non prévu par les dispositions de l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle ne pouvait donner lieu à un ajustement du prix et du nombre des options sans remettre en cause le régime de faveur prévu par la loi.

Toutefois, au regard des termes du dispositif de l'arrêt rendu le 27 février 2001 par la Cour de cassation dans une affaire qui opposait notre société à la société ABC ARBITRAGE, il sera procédé, en tant que de besoin, à la préservation des droits des bénéficiaires des trois plans d'options d'achat restant en vigueur, si le prix d'exercice des options (qui est compris entre 51,92 € et 56,97 €) revenait dans la monnaie d'ici la fin des périodes d'exercice correspondantes (2014, 2015, et 2016), c'est-à-dire à une valeur proche du cours de l'action.

La Gérance

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

RFA

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

7.4.1.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

7.4.1.1.A ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le groupe Lagardère consolide, en 2013, 434 sociétés dans ses comptes, dont la liste exhaustive et l'adresse figurent en annexe aux comptes consolidés.

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement :

- ▶ les activités médias : 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 médias, qui constituent le "Hors Branches" et sont contrôlées par Lagardère SCA ;

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 branches.

7.4.1.1.B ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

B.1 La Gérance

La Direction Générale de la Société est assurée par la Gérance, dont les membres sont nommés par les Associés Commandités après accord du Conseil de Surveillance. Ils représentent et engagent la Société dans ses rapports avec les tiers. Les missions de la Gérance sont :

- ▶ 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 branches.

La société Lagardère Capital & Management emploie les membres de la Gérance dans les conditions précisées aux paragraphes 7.3.1 et 7.5 du présent rapport.

B.2 Organes de direction, d'administration et de contrôle des 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 son Dirigeant 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 Dirigeant 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 Lagardère Media 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 ou de surveillance. Le Groupe veille à ce que ces organes d'administration et de contrôle soient composés d'une majorité de ses représentants.

7.4.1.1.C RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

C.1 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.

C.2 Objectifs et limites du contrôle interne

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

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

et visent 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.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme **RFA**

C.3 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.

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 DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Le rôle des principaux organes de pilotage stratégique du Groupe est décrit au paragraphe 7.4.1.1. Pour assurer ses missions, la Gérance s'appuie sur divers comités et sur les directions centrales.

7.4.1.2.A PRINCIPAUX COMITÉS DE GESTION ET DE SUIVI DE L'ACTIVITÉ

A.1 Le Comité Exécutif et le COLM

Le Comité Exécutif réunit régulièrement la Gérance et le porte-parole du Groupe. Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

Le Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) est constitué des membres du Comité Exécutif auxquels s'ajoutent notamment les Dirigeants des branches et se réunit mensuellement.

Enfin, des "business reviews" sont réalisées chaque mois et pour chaque branche afin de suivre l'activité de ces dernières. Elles réunissent en général le Gérant Commandité, le Directeur Financier du Groupe (membre de la Gérance) ainsi que le Dirigeant de chaque branche et son Directeur Financier.

A.2 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 et 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.3 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.

Par ailleurs, le « Comité cash-flow reporting » examine mensuellement, sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe, une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par

branche du Groupe et une analyse des "covenants" bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés.

Enfin le « Comité risque de contrepartie » examine périodiquement les risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29.

7.4.1.2.B DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

La Gérance s'appuie, pour la mise en œuvre, le suivi et le contrôle de ses décisions, sur des directions centrales, qui exercent les fonctions suivantes :

- ▶ 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 de l'ensemble du Groupe pour renforcer la maîtrise de son fonctionnement.
- ▶ Organiser les reporting permettant d'assurer le pilotage financier du Groupe ou le suivi du fonctionnement des branches.
- ▶ S'assurer de la conformité de Lagardère SCA avec ses obligations réglementaires.
- ▶ Sensibiliser les branches et leur apporter un support technique et méthodologique sur certains sujets réglementaires.
- ▶ Assurer un support auprès des branches 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, la Direction des Ressources humaines et la direction Juridique de Lagardère Unlimited sont assurées par les directions centrales correspondantes.

Les directions centrales sont respectivement rattachées, suivant leurs attributions, au Secrétaire Général, au Directeur Financier ou au Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, tous trois membres de la Gérance et du Comité Exécutif. La Direction de l'Audit Groupe, pour sa part, est directement rattachée à Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant Commandité.

Les directions centrales, leurs équipes et les moyens matériels correspondants sont regroupés pour l'essentiel au sein d'une société unique, Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA. Cette société, qui emploie près de 160 personnes, est présidée par le Secrétaire Général du Groupe.

Les missions confiées aux directions centrales sont exercées au profit tant de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales ; en conséquence, 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 un pourcentage de leur chiffre d'affaires (de la marge brute pour Lagardère Services).

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, au sein de la Direction Financière, la Direction du Contrôle de gestion, la Direction des Comptabilités, la Direction des Systèmes d'information et la Direction des Risques et du Contrôle interne.

7.4.1.3 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 branches du Groupe gèrent leurs Ressources

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

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.

Le Groupe a poursuivi le déploiement de la Politique de Gestion des talents diffusée aux branches fin 2012 à l'initiative de la Gérance. Ainsi, les branches ont identifié leurs collaborateurs concernés par cette politique ainsi que les plans de succession requis. L'ensemble de ces travaux a fait l'objet fin 2013 d'une présentation à la Gérance par les Dirigeants des branches accompagnés de leur Direction des Ressources humaines.

7.4.1.4 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 politique Achats Responsables qui, complétée par la Charte Fournisseur Responsable, vise à associer les partenaires du Groupe au respect de ses valeurs et engagements.

Le "Code de Déontologie du groupe Lagardère", mis à jour en 2012, 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 à mettre en œuvre afin de garantir la protection du système d'information au sein de l'ensemble du Groupe.

La "procédure d'engagement", qui succède à la "procédure d'investissement", a été mise à jour en 2012 afin de mieux prendre en compte les activités du Groupe et de préciser certaines bonnes pratiques. Elle définit le processus et les critères de validation des projets d'investissements, de désinvestissements et d'engagements significatifs au sein du groupe Lagardère.

Le Groupe a souhaité renforcer son dispositif de lutte contre la fraude en déployant en 2012 une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

Ces textes peuvent faire, en tant que de besoin, l'objet de déclinaisons dans les branches 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 7.4.1.10.B fournit à l'ensemble 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.

Ainsi un ensemble de textes de référence définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés et du suivi

budgétaire s'applique aux intervenants du processus de reporting financier du Groupe. Notamment, le "Guide du Reporting du groupe Lagardère", en cours de mise à jour, 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 :

- ▶ un 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'ajustement.

Les branches établissent sous leur propre responsabilité la documentation équivalente pour les systèmes qui leur sont propres, en cohérence avec les principes du Groupe et sous la supervision de la Direction Financière du Groupe.

7.4.1.5 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 branches 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 (7.4.1.6.G "Information financière et comptable").

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

7.4.1.5.A SYSTÈME DE GESTION UNIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CONSOLIDÉE

Comme développé au paragraphe 7.4.1.6.G "Information financière et comptable" ci-après, l'ensemble du cycle de reporting comptable et financier consolidé est basé sur des principes unifiés, et sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

7.4.1.5.B 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.

7.4.1.6 PROCÉDURES, MODES OPÉRATOIRES, OUTILS ET PRATIQUES

7.4.1.6.A ENGAGEMENTS, INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS

Sont soumis à la procédure d'engagement du Groupe :

- ▶ les investissements et désinvestissements financiers ;
- ▶ les investissements et désinvestissements corporels et incorporels significatifs ;
- ▶ les engagements financiers significatifs (notamment hors bilan ou obligations contractuelles) ;
- ▶ les émissions de garanties ;
- ▶ toute opération de financement (prêt financier ou avance de trésorerie à un tiers).

Des seuils sont spécifiés en fonction du type d'opération. 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 critères 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.

7.4.1.6.B TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

La Direction de la Trésorerie et du Financement précise par une procédure les conditions dans lesquelles elle intervient auprès des banques dans le cadre du recours au financement externe ou de la gestion de la trésorerie.

B.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.

B.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.

B.3 Politique de couverture, suivi des risques de marché

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au sein des notes 29 et 29.1 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.

7.4.1.6.C 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 branches 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 en matière d'Achats.

7.4.1.6.D CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS APPLICABLES

D.1 Conformité aux principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA

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

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

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

Elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA et des sociétés faitières de ses différentes branches d'activités. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A 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 composent le Groupe.

Dans le cadre de la démarche globale de conformité au sein du Groupe initiée en 2012, la Gérance a confié à la Direction Juridique Groupe le soin de constituer une Direction de la Conformité au niveau du Groupe. Ce projet s'est en particulier traduit par la nomination, en septembre 2013, d'un Directeur de la Conformité pour le Groupe. Celui-ci a ainsi la charge d'élaborer, de déployer et de suivre la mise en œuvre des programmes de Conformité destinée à prévenir la survenance de risques juridiques et réglementaires, dans le but de protéger les intérêts et la réputation du Groupe et de veiller à ce que les activités de celui-ci soient conformes à l'éthique et aux valeurs d'intégrité du Groupe.

D.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 le cadre de la démarche globale de conformité ci-dessus visée, des Directeurs Compliance ont été nommés en 2013.

Les travaux ont porté en particulier sur le déploiement du programme pilote anti-corruption au sein de Lagardère Unlimited et l'engagement de procédures concernant d'autres thématiques (protection des données personnelles et droit de la concurrence).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

7.4.1.6.E PROTECTION JURIDIQUE DES BIENS ET DROITS DU GROUPE

E.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 branches 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'utilisation de la marque Lagardère au travers d'activités du Groupe et de l'exposition qui en découle, Lagardère SCA est vigilante quant à la protection de la marque Lagardère et procède régulièrement à des extensions de la protection à l'international afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe.

La marque Lagardère bénéficie d'une protection sur tous les continents.

Par ailleurs, Lagardère SCA a mis en place au profit des quatre branches du Groupe des contrats de licence de marques lui appartenant et dont les branches peuvent avoir besoin dans le cadre de leurs activités.

E.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 termes 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.

7.4.1.6.F 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 entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement cette politique.

7.4.1.6.G INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

G.1 Fonctionnement du reporting, périodicité, calendrier

La structure de reporting du groupe Lagardère repose sur un découpage par branches, engageant la responsabilité de ces dernières 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 branches 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.

G.2 Établissement des budgets

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, l'ensemble des branches du Groupe établissent leurs budgets-plans triannuels, 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 triannuel du Groupe.

G.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 entité, un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement commentés ainsi que 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 branche, 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, dans le cadre du "Comité *cash-flow reporting*", la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par branche du Groupe et une analyse des "covenants" bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés. La Direction Financière produit

périodiquement, dans le cadre du "Comité risque de contrepartie", une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29.

G.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.

G.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.

7.4.1.7 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'applications et notamment d'outils collaboratifs disponibles sur l'intranet du Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire à chacun, tant pour les directions centrales que pour les branches.

7.4.1.8 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.

7.4.1.8.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. La Direction des Risques et du Contrôle interne est membre du Comité Financier et à ce titre est associée à ses décisions.

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.

7.4.1.8.B PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DE 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 7.4.1.6.G "Information financière et comptable", et notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan ;
- ▶ des activités de veille des différentes directions et des branches ;
- ▶ de la procédure d'engagement, 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 termes 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.

7.4.1.8.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 telles 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 7.4.1.6 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 la Direction des Opérations de la Presse.

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 29.2 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. Afin de renforcer les dispositifs existants, Lagardère SCA coordonne et sensibilise les collaborateurs du Groupe et déploie une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.6.F, 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 entités 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. Une enquête a été conduite en 2012, traitant des domaines suivants :

- ▶ l'évaluation de l'exposition au risque ;
- ▶ l'évaluation et traitement des risques ;
- ▶ l'organisation de la sécurité de l'information ;
- ▶ la politique de 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 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.

7.4.1.9 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

7.4.1.9.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 entités opérationnelles.

La plupart de ces activités de contrôle sont décrites dans le questionnaire d'auto-évaluation commun à l'ensemble du Groupe détaillé au paragraphe 7.4.1.10.B et couvrent les domaines suivants :

Cycle	Processus
Achats	Achats
Finance	Comptabilité Clients
	Fiscalité
	Comptabilité Fournisseurs
	Comptabilité Générale
	Investissements
	Trésorerie
	Immobilisations
Gestion des risques	Gestion des risques
	Gestion des assurances
Juridique	Juridique
	Secrétariat juridique
Ressources humaines	Notes de Frais
	Paie
	Gestion des Ressources humaines
	Gestion administrative du personnel
Systèmes d'information	Systèmes d'information
Ventes	Distribution
	Gestion commerciale

Le questionnaire d'auto-évaluation concernant les systèmes d'information fait l'objet d'un déploiement spécifique.

7.4.1.9.B CONTRÔLE PAR LES DIRECTIONS CENTRALES DES TRAITEMENTS RÉALISÉS AU SEIN DU GROUPE

B.1 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 régulière 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.A.2, 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.A.3, 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.

B.2 Suivi des affaires juridiques

La Direction Juridique 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 7.4.1.4, 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.

La Direction Juridique Groupe demande de plus 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 l'organisation de la branche pour se conformer aux lois et règlements) ;
- ▶ opérations exceptionnelles ;
- ▶ litiges présentant un impact financier annuel supérieur à 5 M€ ou emportant un risque d'image pour le Groupe ;
- ▶ engagements de non-concurrence ;
- ▶ clauses de changement de contrôle ;
- ▶ utilisation des marques "Lagardère", "Hachette" et "Matra" ;
- ▶ investissements ;
- ▶ fraude/corruption.

B.3 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 entités 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 politiques et de reporting.

7.4.1.10 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. Ainsi, en 2013, un Comité de gestion des Risques et du Contrôle interne a été créé afin de suivre pour chaque branche l'efficacité des dispositifs concernés, auquel assistent notamment un membre de la Gérance et le Dirigeant de la branche concernée. Ce comité a connu deux premières réunions en 2013, pour la branche Lagardère Services et pour la branche Lagardère Unlimited.

7.4.1.10.A SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.8.A.2, la Direction des Risques et du Contrôle interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère.

Au titre de ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle interne établit une synthèse des risques du Groupe, 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. Plus spécifiquement :

- ▶ La Direction 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.
- ▶ La Direction apporte un support à la Gérance en réalisant des analyses de risques transverses au Groupe ou spécifiques. Elle intervient ainsi à l'occasion d'opérations financières significatives ou pour assurer des missions ponctuelles.
- ▶ La Direction intervient en tant que de besoin pour accompagner la mise en place de mesures de maîtrise concernant des risques spécifiques identifiés au sein du Groupe.
- ▶ La Direction anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. Cet exercice a été reconduit en 2012 et sera reconduit en 2014. La Direction des Risques et du Contrôle interne assure un suivi des principaux risques identifiés et de la mise en place des mesures de maîtrise associées.

La Direction des Risques et du Contrôle interne anime par ailleurs un programme d'assurances au bénéfice des Mandataires Sociaux et des entités du Groupe. Elle établit annuellement une vision consolidée des programmes d'assurances déployés au sein du Groupe et joue un rôle de support aux entités du Groupe dans le cadre de la gestion de leurs propres programmes d'assurances (*i.e.* souscrits en leur nom propre). Par ailleurs, certaines entités confient la gestion de tout ou partie de leur programme d'assurances à la Direction des Risques et du Contrôle interne.

Pour mener ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle interne est en relation avec les directions centrales et avec un réseau de correspondants au sein des branches, notamment le Directeur Financier de ces dernières.

7.4.1.10.B SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La Direction des Risques et du Contrôle interne est en charge d'animer le dispositif de contrôle interne du Groupe. Pour remplir cette mission, elle dispose depuis 2011 d'un Responsable du Contrôle interne dédié. 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 7.4.1.9 "Activités de contrôle", Lagardère SCA met en œuvre annuellement 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. Elle 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, 11 processus opérationnels et 2 processus de gestion des risques, couverts par 211 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 et au Comité d'Audit 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 Dirigeant 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.

7.4.1.10.C CAS SPÉCIFIQUE DE LA SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

C.1 Sécurité

Comme décrit au paragraphe 7.4.1.8.C.7, 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.

Sur la base de cette enquête, la Direction des Systèmes d'information transmet aux entités concernées des recommandations visant à assurer un niveau de sécurité satisfaisant au regard de la politique de sécurité informatique du groupe Lagardère.

C.2 Évolution du système de gestion unique

Le système de gestion unique décrit au paragraphe 7.4.1.6.G, "Information financière et comptable" et son paramétrage font l'objet de mise à niveau et de changement de version en tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrit en particulier au paragraphe 7.4.1.5, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

7.4.1.10.D 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 Dirigeants 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 Dirigeants du Groupe et des branches ;
- ▶ des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne dont la revue s'avère nécessaire au regard de la cartographie des risques ou 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.

7.4.1.10.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.



7.4.2 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 à la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par votre Société.

Le présent rapport, établi sous la responsabilité du Président du Conseil de Surveillance, a été préparé avec le concours du secrétaire du Conseil. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité des Nominations et des Rémunérations lors de sa réunion du 30 janvier 2014 et par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 6 mars 2014 pour les sujets qui sont de leur ressort.

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 Conseil de Surveillance qui en a approuvé les termes dans sa séance du 12 mars 2014.

1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus. Le renouvellement du Conseil qui s'effectuait

jusqu'à présent sur une base d'environ la moitié des membres tous les deux ans, devrait, si les actionnaires approuvent les résolutions qui leur sont soumises, s'effectuer sur un rythme plus régulier d'environ un tiers tous les ans à compter de 2016. Le Conseil a par ailleurs décidé que les mandats seraient d'une durée maximum de quatre ans.

Au 31 décembre 2013, compte tenu de la démission de Antoine Arnault, votre Conseil était composé de 14 membres : Xavier de Sarrau (Président), Nathalie Andrieux, Martine Chêne, Georges Chodron de Courcel, François David, Pierre Lescure, Jean-Claude Magendie, Soumia Malinbaum, Hélène Molinari, Javier Monzón, François Roussely, Aline Sylla-Walbaum, Susan M. Tolson et Patrick Valroff.

La composition du Conseil (détaillée au § 7.2.3 du Document de référence) lui donne toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance.

Le Conseil a par ailleurs arrêté, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, des critères de sélection de ses membres. Les membres sont donc choisis en priorité en fonction de leur compétence et de leur expérience (managériale, financière, stratégique et juridique) ainsi que de leur connaissance des métiers du Groupe, afin de permettre un plein exercice de la mission de contrôle. Par ailleurs, le Conseil s'est attaché à respecter et anticiper les dispositions de la loi Copé-Zimmerman en matière de parité, le taux de 40 % ayant été atteint dès l'Assemblée Générale de 2013.

Le schéma ci-après reflète ces objectifs :

EXPÉRIENCE DE DIRIGEANT D'ENTREPRISE À DIMENSION INTERNATIONALE

Nathalie Andrieux
DGA numérique du groupe La Poste

Pierre Lescure
Ancien PDG de Canal+ SA. Ancien DG de Vivendi Universal

Xavier de Sarrau, Président
Avocat à la Cour spécialisé dans les questions de gouvernance et d'organisation des groupes familiaux ou privés

Javier Monzón
Président de Indra Sistemas

François Roussely
Vice-Président de Crédit Suisse Europe

EXPERTISE FINANCIÈRE

Georges Chodron de Courcel
Directeur Général Délégué de BNP Paribas

François David
Ancien Président du Conseil d'Administration de Coface

Patrick Valroff
Ancien Directeur Général de Crédit Agricole CIB

Hélène Molinari
Directrice Générale Déléguée du MEDEF

Aline Sylla-Walbaum
Directrice Générale de Christie's France

Susan M. Tolson
Ancienne Senior Vice-Président de Capital Group

EXPERTISE « MÉTIERS »* ET AUTRES EXPERTISES**

Martine Chêne
Ancienne représentante syndicale CFDT au Comité de Groupe

Jean-Claude Magendie
Ancien premier Président de la Cour d'appel de Paris

Soumia Malinbaum
Directrice du développement du groupe Keyrus

* Médias / Distribution / Innovation / Nouvelles technologies.

** Juridique / Gouvernance / Relations sociales / Marketing / Diversité.

Par ailleurs, le Conseil doit être composé, notamment eu égard à sa mission de contrôle, d'une majorité de membres indépendants. À ce dernier titre, l'examen de la situation de chacun des membres du Conseil de Surveillance par le Comité des Nominations et des Rémunérations permet de conclure aujourd'hui que 13 d'entre eux, soit plus de 90 %, sont « indépendants » au regard des différents « critères » visés par le Code AFEP-MEDEF sur le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, critères considérés par le Conseil de Surveillance comme la grille d'analyse de référence; il s'agit de :

- ▶ M. Xavier de Sarrau ;
- ▶ Mme Nathalie Andrieux ;
- ▶ Mme Martine Chêne ;
- ▶ M. François David ;
- ▶ M. Pierre Lescure ;
- ▶ M. Jean-Claude Magendie ;
- ▶ Mme Soumia Malinbaum ;
- ▶ Mme Hélène Molinari ;
- ▶ M. Javier Monzón ;
- ▶ M. François Roussely ;
- ▶ Mme Aline Sylla-Walbaum ;
- ▶ Mme Susan M. Tolson ;
- ▶ M. Patrick Valroff.

En revanche, au regard de ces mêmes critères, M. Georges Chodron de Courcel, Directeur Général Délégué de BNP Paribas, banque significative du Groupe, a été considéré comme « non indépendant ».

Concernant François Roussely, le Conseil a considéré que ce dernier pouvait être qualifié de membre indépendant bien qu'il soit Vice-Président de Crédit Suisse Europe, dans la mesure où les flux d'affaires existant entre cette banque et le Groupe sont négligeables.

2. 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 12 mars 2014, qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu.

Ce règlement concerne :

- 1. l'indépendance de ses membres :** il fixe à la moitié des membres en fonction la quote-part minimale de ceux qui doivent remplir cette caractéristique, c'est-à-dire qui ne doivent entretenir aucune relation directe ou indirecte, de quelque nature que ce soit, avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement et leur participation aux travaux du Conseil. Il liste un certain nombre de critères, qui constituent une grille d'analyse, aidant à déterminer si un membre peut être considéré comme indépendant.
- 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'intérêts, 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 recommandées 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 ;
- 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, cinq d'entre elles sont prévues en 2014. Au cours de l'exercice 2013, le Conseil de Surveillance s'est réuni à cinq reprises avec un taux moyen de présence de 82,3 % (cf. infra le tableau d'assiduité) :

- ▶ le 7 mars, avec un taux de participation de 80 %, 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 et arrêter son rapport aux actionnaires ; lors de cette réunion, Amélie Oudéa-Castéra a présenté une mise à jour de l'étude sur les risques et les perspectives de la branche Lagardère Unlimited qu'elle avait réalisée en juin 2011 et Javier Monzón a fait un point sur la situation en Espagne et en Amérique du Sud ;
- ▶ le 15 mars, avec un taux de participation de 73 %, pour proposer à l'Assemblée Générale la nomination de deux membres au Conseil de Surveillance, afin de remplacer Amélie Oudéa-Castéra et Didier Pineau-Valencienne, démissionnaires ;
- ▶ le 5 juin, avec un taux de participation de 93 % notamment pour faire un point sur l'actualité du Groupe et la vision stratégique de Lagardère Active (présentation animée par Denis Olivennes et son équipe) ainsi que sur les principales conclusions de l'auto-évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil et de ses Comités. Patrick Valroff a également fait une mise à jour de son étude sur l'impact du numérique dans le Groupe et Pierre Lescure a présenté le rapport de la mission « Acte II de l'exception culturelle à l'ère du numérique » qu'il a dirigée à la demande du Gouvernement ;
- ▶ le 4 septembre, avec un taux de participation de 86 % notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés semestriels et la situation générale des activités et de leurs perspectives, faire un point sur la vision stratégique de Lagardère Services (présentation animée par Dag Rasmussen et son équipe) ; le Conseil s'est également penché sur les modifications apportées en juin 2013 au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (présentation par Hélène Molinari) ;
- ▶ le 4 décembre, avec un taux de participation de 78 %, notamment pour examiner la situation et la stratégie générale du Groupe. Denis Olivennes et son équipe ont également présenté les activités audiovisuelles du Groupe.

À l'issue de ce Conseil de Surveillance, les membres se sont réunis hors la présence de la Gérance.

Assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités en 2013

Membres du conseil	Taux d'assiduité au Conseil de Surveillance	Taux d'assiduité au Comité d'Audit	Taux d'assiduité au comité des Nominations et des Rémunérations
Nathalie Andrieux	80 %	100 %	
Antoine Arnault	25 %		
Martine Chêne	100 %		
Georges Chodron de Courcel	100 %		100 %
François David	100 %	100 %	100 %
Pierre Lescure	60 %		100 %
Jean-Claude Magendie	80 %		
Soumia Malinbaum	66 %		
Hélène Molinari	100 %		
Javier Monzón	60 %		
Amélie Oudéa-Castéra	50 %	100 %	
Didier Pineau-Valencienne	100 %	100 %	
François Roussely	80 %		
Xavier de Sarrau	100 %	100 %	
Aline Sylla-Walbaum	100 %	75 %	
Susan M. Tolson	100 %		
Patrick Valroff	80 %	100 %	

3. LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.1 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 des membres 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 d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges facturées 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. L'expertise des membres du Comité d'Audit est décrite au §7.2.3 du Document de référence.

Au 31 décembre 2013, le comité d'audit était composé de Xavier de Sarrau (Président), Nathalie Andrieux, François David, Aline Sylla-Walbaum et Patrick Valroff, soit intégralement de membres indépendants (cf. §.1 ci-dessus).

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.

Les membres du Comité d'Audit ont, par ailleurs, la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la Direction.

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, mai, août, octobre et novembre 2013.

La totalité des membres était présente pour chacune de ces réunions, à l'exception de la séance de mai, pour laquelle le taux de présence était de 80 %.

La réunion de février avait pour objet la revue des tests de valeur relatifs aux actifs incorporels dans la perspective des comptes arrêtés au 31 décembre 2012 ainsi qu'un point par l'un des membres du comité d'audit sur les risques de la branche Lagardère Unlimited.

La réunion de mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2012 et à la présentation et l'examen du projet de rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques.

En mai, 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 présenter par la Direction des Risques et du Contrôle interne le dispositif de cartographie des risques. Il a enfin fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M).

En août, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2013. Par ailleurs, une analyse synthétique de la campagne LSF 2012 a été présentée par la Direction des Risques et du Contrôle interne.

En octobre, le Comité s'est vu exposer un point sur les résultats de l'enquête Sécurité Informatique Groupe, une présentation du dispositif Groupe de prévention et de lutte contre la fraude, ainsi qu'une présentation par la Direction Juridique Groupe de l'état des principaux litiges juridiques du Groupe.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, il s'est penché sur l'activité de l'Audit interne durant le second semestre 2013 et sur le plan d'audit 2014 et s'est vu exposer une présentation de la démarche compliance du Groupe.

Par ailleurs, le Comité d'Audit, après avoir constaté que seul un faible nombre de cabinets était susceptible de postuler, a décidé de ne pas recourir à un appel d'offres pour le renouvellement à venir des Commissaires aux Comptes. En contrepartie, il sera demandé aux Commissaires aux Comptes de procéder à des gains de productivité en coordination avec le Groupe. L'objectif est d'améliorer les méthodes de travail du Groupe afin de faciliter les revues et analyses des Commissaires aux Comptes sans pénaliser la qualité de leurs travaux.

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.

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

3.2 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 notamment, en l'état actuel de la législation, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites et leur part dans la rémunération globale des membres de la Gérance ;
- 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.

Au 31 décembre 2013, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé de François David (Président), Georges Chodron de Courcel et Pierre Lescure, soit aux 2/3 de membres indépendants (cf. §.1 ci-dessus).

Celui-ci s'est réuni deux fois au cours de l'exercice, en février et en mars ; la totalité des membres était présente à chacune de ces réunions.

Lors de sa réunion de février, le comité a analysé la composition du conseil et des comités, l'indépendance des membres et a revu le rapport du Président relatif à la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil. Il a également procédé à l'examen du questionnaire d'auto-évaluation du Conseil de Surveillance et des conditions d'attributions des actions gratuites aux dirigeants.

En mars, suite aux démissions annoncées de Amélie Oudéa-Castéra et Didier Pineau-Valencienne, le comité a arrêté une liste de candidats à proposer au Conseil de Surveillance pour les remplacer.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Secrétaire Général du Groupe et du Président du Conseil de Surveillance pour la seconde réunion.

4. L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Eu égard à l'importance croissante des travaux que la réglementation a mis à sa charge et à celle de son Comité d'Audit, et qui s'est traduite par une augmentation progressive du nombre de leurs réunions, et conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance a décidé, en 2009, d'instituer une évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses comités afin, notamment, de porter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux.

Suite à l'évaluation réalisée par un cabinet externe en 2012, le Conseil de Surveillance a procédé en 2013 à une auto-évaluation.

Les conclusions de cette auto-évaluation ont été présentées au Conseil de Surveillance lors de sa séance du 5 juin.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Il en ressort notamment que les membres se sont montrés particulièrement satisfaits des mesures qui ont été prises suite à l'évaluation de 2012 (intronisation des nouveaux membres, communication plus détaillée au Conseil des travaux des comités, ouverture des entretiens du Président du Conseil avec la Gérance aux membres du Conseil).

Néanmoins, parmi les pistes d'amélioration figurent la transmission des documents et un renforcement dans les présentations des sujets de stratégie du Groupe et de ses branches.

5. 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 juin 2013 par l'AFEP et le MEDEF. Celui-ci figure sur le site Internet de la société dans la rubrique Gouvernement d'entreprise.

Comme l'indique le préambule de ce Code, la plupart des recommandations qui le composent ayant été établies par référence aux sociétés anonymes à Conseil d'administration, il convient que les sociétés anonymes à directoire et à Conseil de Surveillance

ainsi que les sociétés en commandite par actions procèdent aux adaptations nécessaires. Il est rappelé ici que le principe même de la commandite prévoit une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance, qui dirige l'entreprise (et, à travers la Gérance, les associés commandités, indéfiniment responsables sur leurs biens propres), et le Conseil de Surveillance, qui ne procède qu'à un examen a posteriori de la gestion, sans y participer.

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

Il convient de noter que le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 12 mars 2014, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé de modifier le mode de répartition des jetons de présence afin que la partie variable versée en fonction de l'assiduité soit désormais prépondérante.

Il a par ailleurs décidé d'augmenter le nombre d'actions devant être détenu par les membres du Conseil de Surveillance pour le porter à 600 actions (vs 150 actions auparavant), ce qui représente environ 90 % du montant brut de la part de base des jetons de présence versés. Les membres devront ainsi consacrer à cet investissement les jetons de présence reçus jusqu'à complète acquisition.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées ou appliquées partiellement	Explication
Critères d'indépendance	
« Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes »	Il a 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.
« Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans »	Il a été considéré 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.

6. 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.

7. 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 2013.

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 SCA 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 2013.

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 31 mars 2014

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)

RFA

7.5.1 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside Monsieur Arnaud Lagardère et dont Monsieur 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 7,2 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, majorée 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 2013, la facturation émise au titre de la convention par Lagardère Capital & Management s'élève à 25,3 M€ contre 22,7 M€ en 2012. Aux rémunérations brutes comptabilisées s'ajoutent les charges sociales y afférentes, la dotation à la provision pour retraites et les postes nouveaux de taxe sur les hautes rémunérations et de taxe sur les salaires. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe et frais divers), le total des charges s'élève à 24,3 M€ et 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 § 7.2.4.2

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme **RFA**