Lagardère

Résultats annuels 2011

8 mars 2012

Avertissement

Certaines déclarations figurant dans ce document ne se rapportent pas à des faits historiquement avérés, mais constituent des projections, estimations et autres données à caractère prévisionnel basées sur l'opinion des dirigeants. Ces déclarations traduisent les opinions et hypothèses qui ont été retenues à la date à laquelle elles ont été faites. Elles sont sujettes à des risques et incertitudes connus et inconnus à raison desquels les résultats futurs, la performance ou les événements à venir peuvent significativement différer de ceux qui sont indiqués ou induits dans ces déclarations.

Ces déclarations, qui sont identifiées dans ce document par l'utilisation de termes tels que « anticiper », « être de l'opinion que », « estimer », « s'attendre à », « pouvoir », « avoir pour intention » et « prévoir », expriment notre vision des activités et des performances financières futures. Ces déclarations intègrent, notamment (et non exclusivement), des projections sur l'amélioration des processus et des activités, la croissance du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle, les flux financiers, les performances financières, les produits et services à venir, les marchés actuels et futurs pour ces produits et services et d'autres projections résultant de l'analyse de tendances ainsi que de nouvelles opportunités d'activités.

Ces déclarations sont fondées sur des hypothèses qui sont sujettes à des incertitudes et prennent en considération des tendances. Les résultats qui seront obtenus dans le futur pourront par conséquent significativement différer de ces hypothèses, compte tenu de l'existence de divers facteurs tels que, notamment (et non exclusivement) :

- la conjoncture économique et les conditions de l'emploi et, en particulier, la conjoncture économique en Europe et en Amérique du Nord ;
- les risques juridiques et financiers, ainsi que les risques afférents aux mesures pouvant être prises par les pouvoirs publics concernant les activités (notamment (et non exclusivement), les risques de marché) ;
- certains risques liés au secteur des médias (notamment (et non exclusivement), les risques technologiques) ;
- la nature cyclique de certaines activités.

Nous vous invitons à vous référer au Document de référence de Lagardère SCA le plus récent déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers pour obtenir des informations complémentaires concernant ces facteurs, risques et incertitudes.

Lagardère SCA n'a aucunement l'intention ni l'obligation de mettre à jour ou de modifier les déclarations à caractère prévisionnel susvisées. Lagardère SCA ne peut donc être tenue pour responsable des conséquences pouvant résulter de l'utilisation qui serait faite de ces déclarations.

Sommaire

Chiffres clés ..... p. 4 à 5

Indicateurs financiers par branche ..... p. 6 à 24

Synthèse des résultats ..... p. 25 à 35

Annexes ..... p. 36 à 46

Faits marquants ..... p. 47 à 75

Lagardère

Chiffres clés

Chiffres clés du Groupe

(M€)	2010	2011	Variation	Variation comparable*
Chiffre d'affaires	**7 966**	**7 657**	**- 3,9 %**	**+ 0,2 %**
Résop Média**	**468**	**414**	**- 11,4 %**	**- 11,1 %**
Résop consolidé y compris Hors Pôle	462	402		
Résultat net - part du Groupe	**163**	**(707)**		
Résultat net ajusté - part du Groupe	**284**	**226**		
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**320**	**766**		
Endettement net	**1 772**	**1 269**		
Dividende par action***	**1,30**	**1,30**		

* Variation du chiffre d'affaires recalculée à change et à périmètre comparable et variation du Résop recalculée à change constant.
** Voir la définition complète en annexe (slide n 46).
*** Pour 2011, dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale du 3 mai 2012.

Lagardère

Indicateurs financiers par branche

Lagardère
PUBLISHING

Faits marquants 2011

- **Acquisition d'une participation complémentaire de 40 % dans les Éditions Albert René (qui détiennent l'ensemble des droits liés à Astérix), désormais contrôlées à 100 %.**

- **Acquisition d'une participation de 25 % dans la société Atticus Publishing Ltd en Russie.**

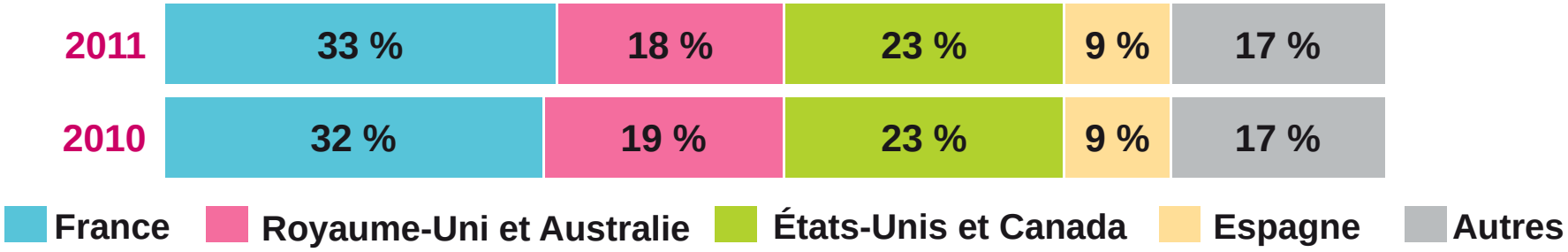
- **Cession et déconsolidation au 1er décembre 2011 de la société BSSL*.**

- **Forte progression du livre numérique dans les pays anglo-saxons :**
  - poursuite de la dynamique du livre numérique aux États-Unis et au Royaume-Uni, où il représente respectivement 20 % et 10 % du chiffre d'affaires *adult trade*** sur l'année 2011, soit un doublement en un an ;
  - le livre numérique représente 6 % du chiffre d'affaires total de la branche Lagardère Publishing.

* Société de distribution de matériel scolaire.
** Ouvrages destinés au grand public – adulte.

Chiffre d'affaires 2011

- **2 038 M€, soit - 5,9 % à données brutes et - 4,4 % à données comparables.**
  - Dont effets de change de - 1,3 %.
  - Dont effets de périmètre de - 0,2 %.
- **Éléments clés de l'activité :**
  - recul, comme attendu, des ventes aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans l'Illustré en France, lié pour l'essentiel à l'érosion du phénomène Stephenie Meyer ;
  - hors Stephenie Meyer, la baisse du chiffre d'affaires n'aurait été que de - 0,3 % ;
  - bonne performance en France de la Littérature, de l'Éducation et de Larousse.
- **Chiffre d'affaires par zone géographique**



Profitabilité

(M€)	2010	2011	Variation
Chiffre d'affaires (a)	**2 165**	**2 038**	**- 5,9 %**
Résop (b)	**250**	**221**	**- 11,8 %**
Marge opérationnelle (b) / (a)	*11,6 %*	*10,8 %*	

- **Résop 2011 en baisse en raison principalement de la fin des ventes de Stephenie Meyer, mais aussi des difficultés des distributeurs dans les pays anglo-saxons (faillite de Borders aux États-Unis et de RedGroup en Australie), et d'un contexte de marché globalement difficile en raison de la conjoncture économique.**
- **2011 est une année de retour à un niveau de profitabilité normatif, après trois belles années (2008, 2009 et 2010) ayant bénéficié de l'effet Stephenie Meyer.**

Lagardère ACTIVE

Faits marquants 2011 (1/2)

> **Cession de la Presse magazine à l'international (PMI) :**

- déconsolidation, au 31 mai 2011, des activités cédées de PMI dans les 13 pays suivants : États-Unis, Italie, Espagne, Japon, Pays-Bas, Hong Kong, Mexique, Taïwan, Canada, Allemagne, Russie, Ukraine et République tchèque ;
- déconsolidation, au 29 juillet 2011, du Royaume-Uni ;
- déconsolidation, au 5 décembre 2011, de la majeure partie de l'activité en Chine (hors la joint-venture avec Marie Claire) ;
- ces cessions représentent un montant de 648 M€, dont 34 M€ correspondent à la déconsolidation de la dette attachée aux actifs cédés.

Faits marquants 2011 (2/2)

- Cession en date du 23 décembre 2011 de l'activité de Radio en Russie pour un montant de 123 M€, comprenant 6 M€ de trésorerie cédée.
- Cession de la participation mise en équivalence de 34 % dans le Monde Interactif (site Lemonde.fr) déconsolidée à effet du 30 novembre 2011.
- Changement de management (nomination de Denis Olivennes au poste de Président du Directoire).
- Dans un environnement difficile, Lagardère Active résiste bien sur ses marchés, tant en publicité qu'en diffusion.

Chiffre d'affaires 2011

- **1 441 M€**

- **Hors PMI : 1 075 M€, soit - 0,3 % à données brutes et - 0,5 % à données comparables.**
  - Dont effets de change de - 0,1 %.
  - Dont effets de périmètre de + 0,3 %.

- **Éléments clés de l'activité hors PMI :**
  - ralentissement général du marché publicitaire : le chiffre d'affaires publicitaire hors PMI est en légère décroissance (- 1,2 %) en 2011;
  - Magazines : érosion de la diffusion des magazines en France en 2011, malgré les bonnes performances de *Paris Match* et de *Elle ;*
  - TV : belle progression des activités de Production télévisuelle (+ 8,3 %) et des chaînes de télévision ;
  - Radio : légère progression en Europe de l'Est ; repli de l'activité en France, principalement sur Europe 1, malgré de meilleures audiences en fin d'année.

Profitabilité

(M€)	2010	2011	Variation
Chiffre d'affaires (a)	1 826	1 441	- 21,0 %
Résop (b)	85	95	+ 12,4 %
Marge opérationnelle (b) / (a)	*4,6 %*	*6,6 %*	
Chiffre d'affaires hors PMI (c)	1 078	1 075	- 0,3 %
Résop hors PMI (d)	35	56	+ 60,0 %
Marge opérationnelle hors PMI (d) / (c)	*3,2 %*	*5,2 %*	

- **Résop 2011 en augmentation, malgré la cession de la PMI en cours d'année.**
- **La PMI cumule l'effet de la déconsolidation sur sept mois de la majorité des activités, et la belle performance de ces activités jusqu'à leur cession.**
- **Hors PMI, le Résop progresse notablement, malgré un marché publicitaire en baisse, grâce à une bonne maîtrise des coûts (notamment dans les magazines en France), et à la déconsolidation des pertes de Virgin 17 (- 9 M€ en 2010).**

Lagardère SERVICES

Faits marquants 2011 (1/2)

- **Intégration dans le périmètre de consolidation :**
  - au 1er janvier 2011, des activités de Détail en Bulgarie et à Singapour ;
  - au 1er mars 2011, des activités de restauration en République tchèque (acquisition de Coffeeheaven) ;
  - au 1er avril 2011, des activités de Travel Retail en Nouvelle-Zélande (acquisition de points de vente en aéroports) ;
  - Au 1er juillet 2011, de la société Euro-Excellence, réseau de distribution et d'importation spécialisé dans l'épicerie fine au Canada ;
  - au 1er juillet 2011, des activités de Travel Retail en Chine (points de vente en aéroports, métro et gares).
- **Acquisition de la participation de 49 % détenue par les minoritaires dans la société australienne de vente de détail en aéroports Purely Group.**
- **Création le 1er août 2011 et consolidation par mise en équivalence de la joint-venture Relay@ADP, société co-détenue avec Aéroports de Paris pour l'exploitation des boutiques de presse et de souvenirs dans les aéroports parisiens.**

Faits marquants 2011 (2/2)

- **Hausse du trafic passagers dans le monde (+ 4,9 %*) et en Europe (+ 7,1 %*).**
- **Progression des activités de Détail (+ 4,1%). Poursuite de la baisse de la Distribution (- 3,2 %) en raison de l'évolution défavorable du marché de la presse.**
- **Nomination de Dag Rasmussen au poste de Président-Directeur Général de Lagardère Services.**

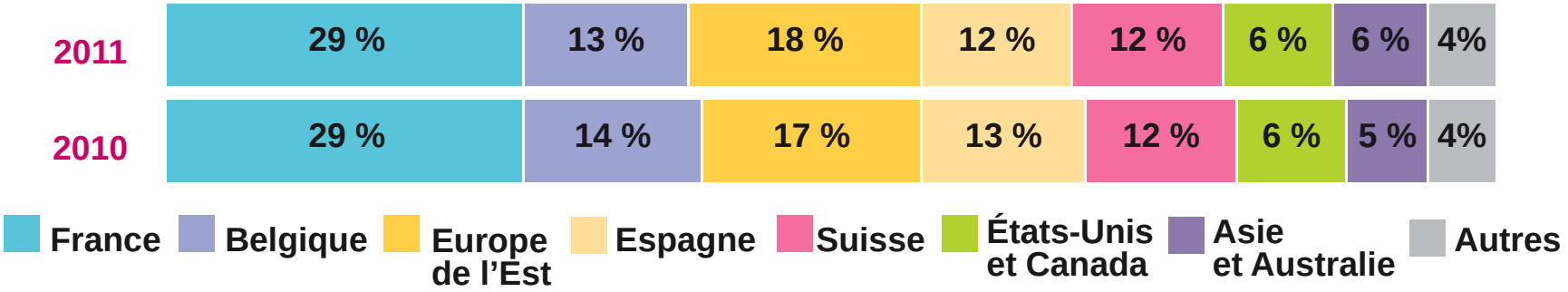
* Données ACI à fin novembre 2011.

Chiffre d'affaires 2011

- **3 724 M€, soit + 4,0 % à données brutes et + 2,0 % à données comparables.**
  - Dont effets de change de + 1,4 %.
  - Dont effets de périmètre de + 0,6 %.

- **Éléments clés de l'activité :**
  - le recul de l'activité de Distribution est largement compensé par la progression des activités de Détail, portée par les bonnes performances en aéroports, grâce au développement du réseau et des nouveaux concepts, ainsi qu'aux initiatives commerciales ;
  - activité toujours très soutenue en France (Relay et Aelia), fort dynamisme en Europe de l'Est (Roumanie, Pologne, République tchèque).

- **Chiffre d'affaires par zone géographique**



Profitabilité

(M€)	2010	2011	Variation
Chiffre d'affaires (a)	**3 579**	**3 724**	**+ 4,0 %**
Résop (b)	**105**	**105**	**+ 0,1 %**
Marge opérationnelle (b) / (a)	*2,9 %*	*2,8 %*	

- **La profitabilité est stable en 2011, grâce à la progression du chiffre d'affaires, qui compense l'environnement économique tendu et les coûts de développement en Asie.**
- **Distribution : la baisse de la marge opérationnelle est limitée, grâce aux effets des plans d'économie des années précédentes.**
- **Travel Retail : légère hausse de la marge opérationnelle.**

Lagardère
UNLIMITED®

Faits marquants 2011

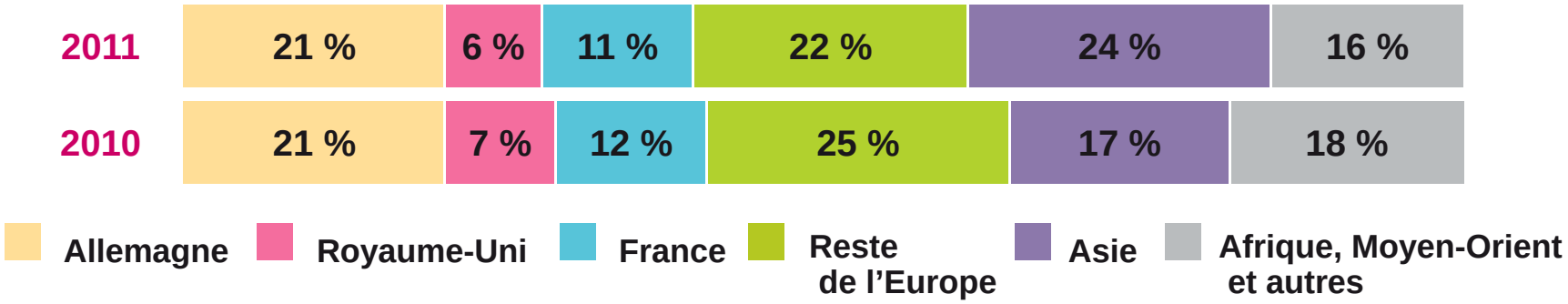
- **Intégration dans le périmètre de consolidation :**
  - de la société Lagardère Paris Racing au 1er janvier 2011;
  - de la société Best (société spécialisée dans la représentation de sportifs) consolidée sur une période de 12 mois en 2011, contre 8 mois en 2010.
- **Changement de management :**
  - réorganisation de la branche en trois régions (Europe et Afrique, Asie-Pacifique et Moyen-Orient, États-Unis et Amériques du Sud) et nomination de trois nouveaux Directeurs généraux délégués pour chacune d'entre elles.
- **Retour à la croissance du chiffre d'affaires, grâce à un calendrier favorable. Gain de nouveaux contrats, notamment :**
  - Confédération Africaine de Football, China Football Association, Arab Nation Cup.
- **Mauvaise performance en résultat liée à des événements non récurrents et à des difficultés identifiées sur certains contrats.**

Chiffre d'affaires 2011

- **454 M€, soit + 14,5 % à données brutes et + 6,2 % à données comparables.**
  - Dont effets de change de - 0,6 %.
  - Dont effets de périmètre de + 8,9 %.

- **Éléments clés de l'activité :**
  - très bonne année notamment pour World Sport Group (occurrence de l'Asian Cup en janvier 2011, début des phases de qualification pour les Jeux olympiques)…
  - … partiellement contrebalancée par l'absence de revenus sur l'Indian Premier League (cricket), la non occurrence de la Coupe d'Afrique des Nations (qui pénalise les ventes de Sportfive) et des contre-performances commerciales.

- **Chiffre d'affaires par zone géographique**



Profitabilité

(M€)	2010	2011	Variation
Chiffre d'affaires (a)	**396**	**454**	**+ 14,5 %**
Marge brute*	***313***	***348***	***+ 11,2 %***
Résop (b)**	**28**	**(6)**	
Marge opérationnelle (b) / (a)	***7,1 %***	**-**	

- **Résop 2011 en forte baisse en raison :**
  - d'éléments non récurrents (provisions, litiges, créances non recouvrées) ;
  - de contrats en pertes.
- **À ces éléments s'ajoutent :**
  - l'effet déjà connu du non renouvellement de certains contrats (Fédération française de football) ;
  - des performances opérationnelles et commerciales moins bonnes qu'attendu (commercialisation de droits médias en deçà des attentes).
- **La croissance du chiffre d'affaires, liée à un calendrier favorable d'événements sportifs, n'a pas compensé ces éléments négatifs.**

* Chiffre d'affaires moins amortissements des droits sportifs acquis.
** Avant amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions.

Lagardère

Synthèse des résultats

Éléments du compte de résultat de Lagardère Media

(M€)	2010	2011
Chiffre d'affaires	**7 966**	**7 657**
Résop	**468**	**414**
Contribution des sociétés mises en équivalence*	22	33
Résultat opérationnel courant	**490**	**447**
Total des éléments non récurrents / non opérationnels	**(136)**	**(692)**
Charges de restructuration	(40)	(41)
Plus ou moins values de cession	38	18
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(100)	(585)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(34)	(84)
Résultat avant charges financières et impôts	**354**	**(245)**

* Hors contribution Canal+ France désormais comptabilisée en dehors du périmètre du pôle Media.

Analyse des éléments non récurrents / non opérationnels de Lagardère Media en 2011

(M€)	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Total Lagardère Media
Charges de restructuration	(1)	(16)	(14)	(10)	(41)
Résultats de cession	(4)	22	-	-	18
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(3)	(27)	(5)	(550)	(585)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(1)	-	(9)	(74)	(84)
TOTAL	(9)	(21)	(28)	(634)	(692)

Résultat avant charges financières et impôts

(M€)	2010	2011
Lagardère Media	**354**	**(245)**
Hors Pôle	(54)	(13)
Perte de valeur sur titres Canal+ France	-	(310)
Total hors EADS	**300**	**(568)**
Résultat EADS mis en équivalence	**43**	**79**
TOTAL LAGARDÈRE	**343**	**(489)**

Compte de résultat de l'ensemble consolidé

	2010			2011		
M€	Lagardère Media	Autres activités*	Total	Lagardère Media	Autres activités*	Total
Chiffre d'affaires	7 966	-	7 966	7 657	-	7 657
Résop	468	(6)	462	414	(12)	402
Résultat des sociétés mises en équivalence	22	43	65	33	79	112
Éléments non récurrents / non opérationnels	(136)	(48)	(184)	(692)	(311)	(1 003)
RACFI**	**354**	**(11)**	**343**	**(245)**	**(244)**	**(489)**
Charges financières nettes	(46)	(36)	(82)	(44)	(51)	(95)
Résultat avant impôts	**308**	**(47)**	**261**	**(289)**	**(295)**	**(584)**
Impôts	(142)	75	(67)	(150)	45	(105)
Résultat net consolidé	166	28	194	(439)	(250)	(689)
dont Intérêts minoritaires	(31)	-	(31)	(18)	-	(18)
Résultat net - part du Groupe	**135**	**28**	**163**	**(457)**	**(250)**	**(707)**

* Hors Pôle, Canal+ France et EADS.
** Résultat avant Charges Financières et Impôts.

Résultat net ajusté - part du Groupe

(M€)	2010	2011
Résultat net - part du Groupe	**163**	**(707)**
Résultat mis en équivalence d'EADS	(43)	(79)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions*	25	71
Pertes de valeur :		
- sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles*	99	585
- sur sociétés mises en équivalence*	-	310
Charges de restructuration*	84	36
Résultats de cession*	(44)	10
Résultat net ajusté - part du Groupe hors EADS	**284**	**226**
Résultat net ajusté - part du Groupe hors EADS par action (en €)	*2,24*	*1,78*

* Net d'impôt.

État des flux de trésorerie de l'ensemble consolidé

(M€)	2010	2011
MBA avant charges financières & impôts	591	597
Variation du BFR	81	(170)
Flux générés par l'activité	**672**	**427**
Intérêts payés et encaissés et impôts payés	(141)	(170)
Flux opérationnels	**531**	**257**
Investissements	**(286)**	**(352)**
Corporels & incorporels	*(228)*	*(253)*
Financiers	*(58)*	*(99)*
Cessions d'actifs	**104**	**840**
Corporels & incorporels	*10*	*26*
Actifs financiers	*94*	*814*
(Augmentation) diminution des placements financiers	**(29)**	**21**
Flux nets d'investissements	**(211)**	**509**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**320**	**766**

Variation de l'endettement net de 2010 à 2011

(M€)	2010	2011
Endettement net début de période	**(1 824)**	**(1 772)**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	320	766
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(24)	(21)
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	5	(3)
Dividendes	(200)	(195)
Augmentation (diminution) des placements financiers	29	(21)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	10	2
Mise à la juste valeur des dettes financières	(7)	(82)
Reclassement de la trésorerie courante des actifs destinés à la vente	(99)	99
Reclassement de l'endettement des actifs destinés à la vente	54	(54)
Incidences des effets de change, périmètre et divers	(36)	12
Endettement net fin de période	**(1 772)**	**(1 269)**

Bilan consolidé

(M€)	2010	2011
Actifs non courants (hors titres mis en équivalence)	**4 333**	**3 626**
Titres mis en équivalence	**2 054**	**1 771**
EADS	*271*	*277*
Autres	*1 783*	*1 494*
Actifs courants (hors placements financiers et trésorerie)	**2 695**	**2 781**
Placements financiers et trésorerie	**722**	**737**
Actifs destinés à la vente	**1 097**	**13**
TOTAL ACTIF	**10 901**	**8 928**
Capitaux propres	**4 018**	**3 024**
Passifs non courants (hors dettes financières)	**616**	**553**
Dettes financières non courantes	**1 953**	**1 843**
Passifs courants (hors dettes financières)	**3 374**	**3 345**
Dettes financières courantes	**541**	**163**
Passifs destinés à la vente	**399**	**-**
TOTAL PASSIF	**10 901**	**8 928**

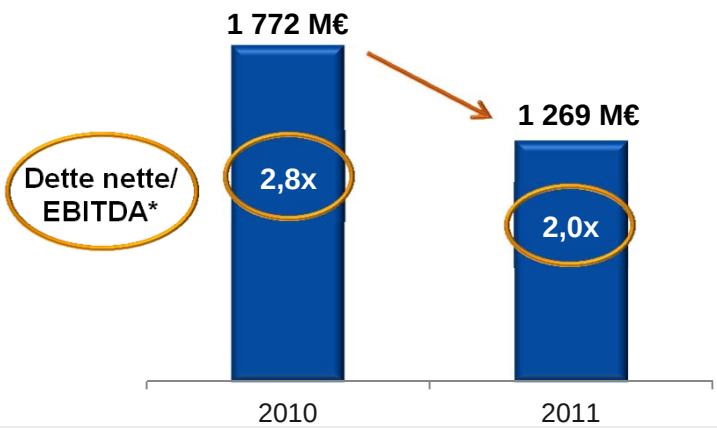
Capitaux propres et endettement net

(M€)	2010	2011
Capitaux propres	**4 018**	**3 024**
Endettement net	**(1 772)**	**(1 269)**
Ratio d'endettement	***44,1 %***	***42,0 %***

Une situation financière solide

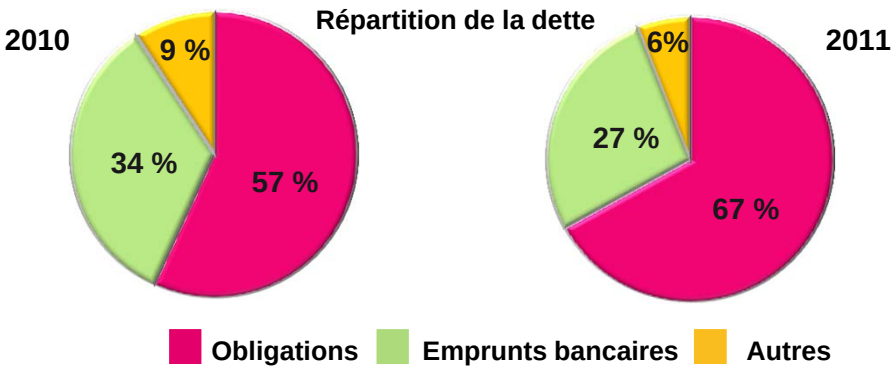
> **2011 :**
- renouvellement en janvier 2011 du crédit bancaire syndiqué (1,6 Md€) ;
- réduction significative de la dette nette : - 503 M€.

Un effort significatif de réduction de la dette

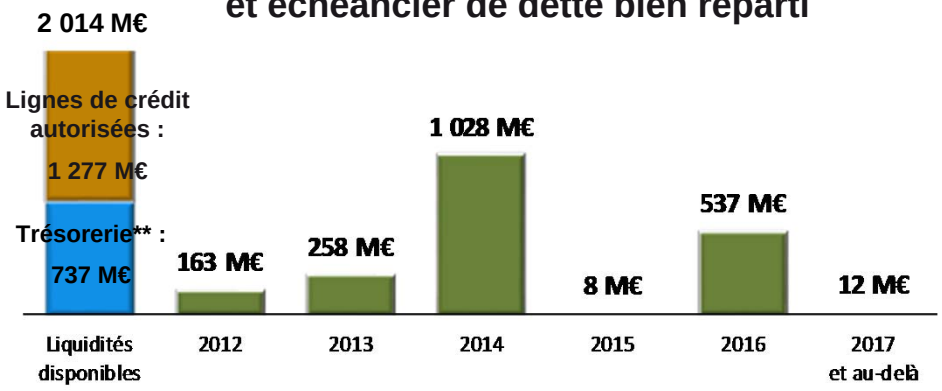


* Voir la définition de l'EBITDA en annexe (slide n 46).

Une politique financière prudente, visant à la diversification des sources de financement



Préservation de la liquidité et échéancier de dette bien réparti



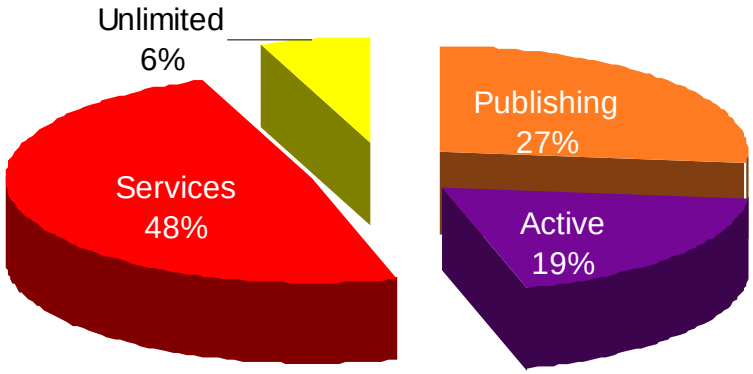
** Placements financiers et trésorerie.

Lagardère

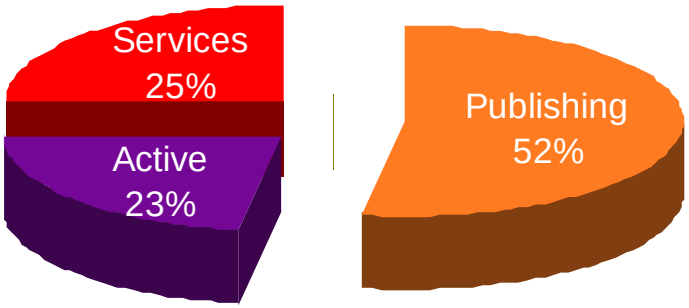
Annexes

Profil du Groupe en 2011

Chiffre d'affaires par branche

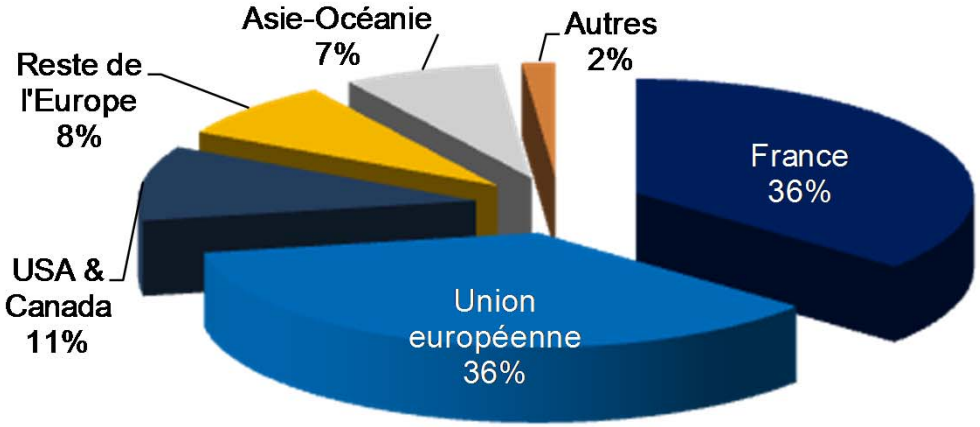


Résop par branche



NB : Résop 2011 Unlimited – 6 M€

Chiffre d'affaires par zone géographique



Analyse des éléments non récurrents / non opérationnels du groupe Lagardère en 2011

(M€)	Lagardère Media	Autres activités*	Total Groupe
Charges de restructuration	(41)		(41)
Résultats de cession	18	(1)	17
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(585)	(310)	(895)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(84)		(84)
TOTAL	(692)	(311)	(1 003)

* Inclut le Hors Pôle, Canal+ France et EADS.

Contribution des sociétés mises en équivalence

(M€)	2010	2011
Lagardère Publishing	3	1
Lagardère Active	12	21
Lagardère Services	7	10
Lagardère Unlimited	-	1
Total Lagardère Media	22	33
Autres activités	43	(231)
TOTAL	65	(198)

Principales sociétés mises en équivalence

(M€)	2010 Au bilan	2010 Au compte de résultat	2011 Au bilan	2011 Au compte de résultat
EADS	271	43	277	79
Canal+ France	1 507	-	1 197	(310)
Marie Claire	127	3	125	6
Autres sociétés	149	19	172	27
Total	2 054	65	1 771	(198)

Éléments de l'état des flux de trésorerie – Lagardère Publishing

(M€)	2010	2011
MBA avant charges financières & impôts	**276**	**228**
Variation du BFR	27	(42)
Flux générés par l'activité	**303**	**186**
Intérêts payés et encaissés et impôts payés	(87)	(56)
Flux opérationnels	**216**	**130**
Investissements	**(24)**	**(45)**
Corporels & incorporels	*(20)*	*(29)*
Financiers	*(4)*	*(16)*
Cessions d'actifs	**6**	**(5)**
Corporels & incorporels	**-**	**-**
Actifs financiers	*6*	*(5)*
(Augmentation) diminution des placements financiers	**-**	**-**
Flux nets d'investissements	**(18)**	**(50)**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**198**	**80**

Éléments de l'état des flux de trésorerie – Lagardère Active

(M€)	2010	2011
MBA avant charges financières & impôts	**122**	**123**
Variation du BFR	22	(69)
Flux générés par l'activité	**144**	**54**
Intérêts payés et encaissés et impôts payés	(60)	(75)
Flux opérationnels	**84**	**(21)**
Investissements	**(31)**	**(33)**
Corporels & incorporels	*(18)*	*(15)*
Financiers	*(13)*	*(18)*
Cessions d'actifs	**51**	**816**
Corporels & incorporels	*3*	*2*
Actifs financiers	*48*	*814*
(Augmentation) diminution des placements financiers	**-**	**-**
Flux nets d'investissements	**20**	**783**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**104**	**762**

Éléments de l'état des flux de trésorerie – Lagardère Services

(M€)	2010	2011
MBA avant charges financières & impôts	**158**	**153**
Variation du BFR	10	(37)
Flux générés par l'activité	**168**	**116**
Intérêts payés et encaissés et impôts payés	(23)	(30)
Flux opérationnels	**145**	**86**
Investissements	**(75)**	**(106)**
Corporels & incorporels	*(69)*	*(80)*
Financiers	*(6)*	*(26)*
Cessions d'actifs	**10**	**19**
Corporels & incorporels	*5*	*19*
Actifs financiers	*5*	**-**
(Augmentation) diminution des placements financiers	**(29)**	**21**
Flux nets d'investissements	**(94)**	**(66)**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**51**	**20**

Éléments de l'état des flux de trésorerie – Lagardère Unlimited

(M€)	2010	2011
MBA avant charges financières & impôts	**100**	**103**
Variation du BFR	(11)	(17)
Flux générés par l'activité	**89**	**86**
Intérêts payés et encaissés et impôts payés	(18)	(30)
Flux opérationnels	**71**	**56**
Investissements	**(140)**	**(151)**
Corporels & incorporels	*(107)*	*(113)*
Financiers	*(33)*	*(38)*
Cessions d'actifs	**7**	**10**
Corporels & incorporels	*2*	*5*
Actifs financiers	*5*	*5*
Flux nets d'investissements	**(133)**	**(141)**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**(62)**	**(85)**

Engagements hors bilan

(M€)	2010	2011
Engagements de rachats de titres auprès de tiers (hors intérêts minoritaires)	14	25
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur l'exécution de marchés et contrats	70	73
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées*	77	73
- autres engagements donnés	13	4
Hypothèques et nantissements	-	-

* Contregaranties sur engagements donnés : 44 M€ en 2011 et 32 M€ en 2010.

Rappel des définitions du Résop et de l'EBITDA

- **Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :**
  - Contribution des sociétés mises en équivalence
  - Plus ou moins-values de cession d'actifs
  - Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
  - Charges de restructuration
  - Éléments liés aux regroupements d'entreprises
    - Frais liés aux acquisitions
    - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition
    - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions

---

- **EBITDA :** Résultat avant Charges Financières et Impôts + Amortissements + Pertes de valeur sur écarts d'acquisitions, immobilisations corporelles et incorporelles – Contribution positive (+ Contribution négative) des sociétés mises en équivalence + dividendes reçus des sociétés mises en équivalence

Lagardère

Faits marquants

Sommaire

Lagardère Publishing…….. p. 49 à 53

Lagardère Active ……p. 54 à 59

Lagardère Services ……p. 60 à 69

Lagardère Unlimited ……..… p. 70 à 75

Lagardère
PUBLISHING

France

- **Excellente année, en ligne avec 2010, malgré un comparatif défavorable (fin du phénomène Twilight), grâce notamment à une bonne performance de :**
  - l'Éducation ;
  - la Littérature générale ;
  - Larousse ;
  - la Distribution.

International

- États-Unis marqués par la baisse de l'imprimé au profit des e-books, et par la faillite de Borders (625 magasins).

  Le Résop est moins affecté que le chiffre d'affaires.

- Année difficile au Royaume-Uni et en Australie (faillite de RedGroup en Australie).

- Bonne performance de l'Espagne grâce au Scolaire.

- Acquisition d'une participation de 25 % dans la société Atticus Publishing Ltd en Russie.

Numérique

- 20 % du chiffre d'affaires aux États-Unis, avec une tendance au ralentissement de la croissance.
- 10 % du chiffre d'affaires au Royaume-Uni, en forte progression.
- Moins de 1 % du chiffre d'affaires en France, mais les conditions sont réunies pour un essor en 2012 : offres de la Fnac et d'Amazon sur le marché, adoption de la loi sur le prix unique des e-books.
- Accélération des initiatives de la branche du Groupe en numérisation, distribution numérique, création de livres enrichis et d'applications, et poursuite d'une politique de lutte active contre le piratage.

Autres activités

- Bonne résistance des Fascicules, grâce aux marchés émergents et au Japon.

- La justice américaine et la Commission européenne enquêtent sur un supposé délit d'entente sur le prix des e-books :
  - cinq groupes d'édition visés, dont Hachette Livre ;
  - coopération totale de Hachette Livre qui estime n'avoir rien à se reprocher.

Lagardère ACTIVE

Presse magazine France

En Presse magazine France (PMF), Lagardère Active confirme en 2011 sa position de leader en diffusion et en publicité.

> Publicité

Après la reprise partielle observée en 2010 (+ 7,5 %), succédant à une chute de 17 % en 2009, l'activité de PMF affiche une quasi stabilité de son chiffre d'affaires et réalise de bonnes performances sur ses principaux marchés.

> Diffusion

La PMF se renforce sur ses segments stratégiques*. Le chiffre d'affaires diffusion affiche une bonne résistance (en baisse de 1,5 % à parutions comparables) en dépit d'un contexte tendu sur la vente au numéro.

> Faits marquants

- En février 2011, l'édition du samedi du *Journal du Dimanche* a été arrêtée et une nouvelle formule a été lancée en mars 2011.
- Ce même mois, le magazine *Photo* a été cédé et un numéro spécial 1er anniversaire du lancement de *Be* (le 19 mars 2010) a été édité.

L'activité est globalement en baisse en 2011 mais affiche cependant une meilleure résistance que la moyenne du secteur. Cette performance, ainsi que la bonne maîtrise de ses coûts, ont permis à la PMF d'améliorer son résultat opérationnel en 2011.

* Féminin haut-de-gamme et News.

Télévision

Les activités de Télévision affichent une belle dynamique grâce aux bonnes audiences réalisées (notamment par Gulli) qui ont impacté de façon positive la Régie publicitaire.

> **Gulli**

Cette année a notamment été marquée par le fort développement de la chaîne Gulli, dont les ressources publicitaires ont progressé de plus de 30 % entre 2010 et 2011.

> **Autres chaînes TV**

– TiJi et Canal J sont respectivement au troisième et au onzième rang des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans. L'ensemble des chaînes Jeunesse de Lagardère Active représente 35 % de l'audience des chaînes enfants.
– En un an, MCM fait plus que doubler sa part d'audience sur les hommes de 15-34 ans et June se classe deuxième chaîne thématique sur les femmes de 15-24 ans.

> **Diversification**

L'année 2011 a vu la mise en place d'une stratégie de diversification des activités afin de développer ces marques sur de nouveaux supports et marchés :

- développement de cinq titres en presse magazine ;
- coédition de plusieurs albums de musique ;
- exploitation de licences marques et programmes ;
- ouverture du premier Gulli Parc.

Production et Distribution TV

Très bonnes performances des activités de Lagardère Entertainment en 2011, en progression de 8,3 % à données comparables.

> **Marché de la télévision en France**

– L'année 2011 a été marquée par la poursuite du redressement du marché publicitaire et par une nouvelle augmentation de la durée d'écoute de la télévision en France (3h47 par jour, soit 15 minutes de plus qu'en 2010, selon Médiamétrie).
– Néanmoins, la croissance publicitaire a surtout bénéficié aux nouvelles chaînes de la TNT, au détriment des chaînes historiques dont la plupart ont subi une baisse d'audience en 2011.

> **Performances de Lagardère Entertainment**

– Dans ce contexte de recomposition du paysage audiovisuel et de modification des méthodes de consommation de la télévision (VoD*, SVoD**, télévision de rattrapage), Lagardère Entertainment a poursuivi ses développements :
  - dans le flux, avec l'acquisition à hauteur de 60 % de la société 909 Productions ;
  - mais aussi à l'international, en fiction avec Atlantique Productions et en animation avec Timoon Animation.
– L'année 2011 a également été marquée par le succès de la diffusion de la série internationale *Borgia*, produite par Atlantique Productions et diffusée en France sur Canal+, mais aussi en Allemagne et en Italie. La série a d'ores et déjà été vendue à une quarantaine de diffuseurs dans le monde dont Netflix aux États-Unis.
– Les autres séries de Lagardère Entertainment continuent à performer sur les écrans, notamment *Joséphine, ange Gardien*, *Julie Lescaut*, *Boulevard du Palais* et *Famille d'accueil.*
– L'émission *C dans l'air*, diffusée tous les jours sur France 5, continue à réaliser de très bonnes audiences.

* Video On Demand / ** Subscription Video On Demand.

Radio

Chiffre d'affaires des Radios en baisse de 2,7 % en données comparables.

- **Europe 1**
  - Europe 1 confirme le succès de sa nouvelle grille en recrutant 267 000 nouveaux auditeurs en un an. La station assoit, par ailleurs, son leadership sur les cibles influentes : Europe 1 est la première station sur les CSP+I et les cadres.
  - 2011 a aussi vu la mise en place du bouquet News rassemblant Europe 1.fr, Lejdd.fr, Parismatch.com et Lelab.europe1.fr. Les objectifs du bouquet sont de s'installer rapidement dans le top 10 des sites d'actualités et, à moyen terme, d'intégrer le top 5 (objectif : dépasser les cinq millions de VU* Nielsen).

- **Radios musicales en France**
  - Virgin Radio a mis en place en août une nouvelle grille qui réalise un bon démarrage : + 116 000 auditeurs en un an et + 80 000 auditeurs par rapport à la vague précédente.
  - RFM se positionne comme la deuxième radio musicale adulte sur les 35-49 ans. Par rapport à l'année 2010, sa matinale enregistre les meilleures progressions d'audience sur les 35-49 ans : + 9 % d'audience cumulée et + 0,5 point de part d'audience.

- **Radios internationales**
  - 2011 a été une année aux évolutions contrastées selon les pays avec des croissances soutenues notamment en Russie, en Slovaquie et en Afrique du Sud, et plus mitigées dans les autres pays. Les investissements consentis ont permis d'améliorer les audiences notamment en Pologne, en République tchèque et en Slovaquie.
  - En décembre, anticipant sur les conséquences à venir de l'évolution de la réglementation en Russie, Lagardère Active a cédé l'ensemble de son activité de radios dans ce pays (Europa Media Group) à plusieurs investisseurs privés russes.

* Visiteurs Uniques.

Numérique

Désormais co-leader des groupes de médias en audience avec 16,2 millions de VU, Lagardère Active affiche en 2011 des performances légèrement supérieures à celles du marché (+ 4,7 %).

> **Principaux sites**

– Doctissimo.fr, 1er site féminin français, a lancé sa plate-forme vidéo avec une émission quotidienne, *La minute santé*. Elle.fr, site leader sur le féminin haut-de-gamme avec plus de 2 millions de VU, a également lancé son portail vidéo dès janvier 2011 et une Web série, *Lolicats*, primée au Festival de la Fiction TV de La Rochelle.
– Le portail Premiere.fr confirme sa position de n°2 du secteur avec 4,5 millions de VU en novembre.
– Europe 1 : radio la plus téléchargée de France avec près de 4,8 millions de podcasts en novembre 2011.
– Le site Public.fr a été lancé en février 2011 et a atteint 1,7 million de VU en novembre 2011. Public est aussi la première application people lancée sur iPhone en mars 2009. Elle a rassemblé plus de 541 000 VU en novembre 2011.
– Newsweb, éditeur des sites Boursier.com, Sports.fr et Football.com, a lancé en 2011 une activité de brand content avec l'édition de sites thématiques pour des annonceurs dédiés.

> **NextIdea**

– En adéquation avec les mouvements du marché, NextIdea continue sa stratégie de développement.

> **Autres développements**

– Après avoir mis en place, fin 2010, un partenariat avec le leader de la télévision de rattrapage TV Replay, Lagardère Active a concrétisé cet accord en acquérant en décembre la structure éditeur de Tv-replay.fr.
– En décembre, Lagardère a cédé sa participation dans le Monde Interactif à la Société Éditrice du Monde.

Lagardère SERVICES

Contexte

- **En 2011, des changements importants au sein de l'organisation de Lagardère Services et la mise en œuvre du nouveau plan stratégique.**
  - Suite au départ à la retraite de **Jean-Louis Nachury**, **Dag Rasmussen** a repris en août 2011 les fonctions de Président-Directeur Général de Lagardère Services.
  - **La branche articule dorénavant son développement stratégique autour de deux métiers :**
    - **le Travel Retail sur trois zones géographiques** (Europe, Moyen-Orient, Afrique ; Asie-Pacifique ; Amérique du Nord) et **trois activités** (« News, Gifts & Convenience » ; « Duty Free & Luxury » ; « Food services ») ;
    - la **Distribution** de produits et de services aux points de vente de proximité, regroupant les réseaux de distribution nationaux (et certaines activités de détail intégrées).

- **En 2011, l'environnement de Lagardère Services peut être caractérisé par :**
  - **un contexte perturbé :**
    - en zone EMEA* : événements dans les pays arabes et en Côte d'Ivoire ;
    - en Amérique du Nord : intempéries ;
    - en zone Asie-Pacifique : intempéries en Australie, accident nucléaire du Japon, volcan chilien et tremblements de terre qui ont affecté la Nouvelle-Zélande.
  - la **poursuite du dynamisme des trafics aériens dans le monde*** à + 4,9 % à fin novembre 2011 :
    - + 7,1 % sur l'Europe *(rappel : impact négatif en 2010 du volcan islandais) ;*
    - + 2,0 % sur Amérique du Nord ;
    - + 5,7 % sur l'Asie-Pacifique.

* Europe Middle East & Africa.
** Source: ACI.

Une stratégie de développement soutenu

- **Un développement toujours soutenu en Travel Retail :**
  - prolongation et renforcement du **partenariat avec ADP** :
    - extension du contrat SDA* et reprise des activités « mode » à la suite du rachat des 50 % de The Nuance Group dans la joint-venture exploitant ces concessions sur les Aéroports de Paris.
    - création d'une nouvelle entité Relay@ADP pour l'exploitation des PDV News, Convenience et Souvenirs.
  - **acquisitions** :
    - 11 PDV de RedGroup dans les quatre principaux aéroports de **Nouvelle-Zélande** ;
    - **trois chaînes de PDV** en République tchèque dont 71 PDV en restauration et 22 PDV News & Convenience ;
    - rachat des 49 % des minoritaires de Purely Group en **Australie** ;
    - Euro-Excellence en **Amérique du Nord**.
  - la poursuite du déploiement de **nouveaux concepts** (So Chocolate, Trib's, Hubiz,Tech2go) et de **nouveaux partenariats** (iStore, Jeff de Bruges, Fnac, Western Union).

- **Une année marquée également par le gain de nombreux appels d'offres :**
  - **« Duty free & Specialty »** : gain des aéroports de London City, Nouméa, Singapour, La Réunion (partenariat avec Servair), et renouvellements des concessions de Lyon (en joint-venture avec l'aéroport) et de Grenoble ;
  - **« News, Gifts & Convenience » :** aéroports d'Edmonton et de Dallas en Amérique du Nord, métros de Shenzen et de Shanghai, gares TGV de Shanghai / Beijing en Chine ;
  - **« Food services » :** aéroport de Montpellier, gares TGV Rhin-Rhône et de nombreux hôpitaux.

* Société de distribution aéroportuaire.

Travel Retail en France (1/2)

> Relay France

- Le chiffre d'affaires est en léger retrait de - 1,6 %.
  - L'effet périmètre du transfert des magasins dans les aéroports de Paris à la joint-venture Relay@ADP est de **- 5,4 points** (mise en équivalence des PDV de Relay dans ADP, conséquence de la **création de la joint-venture Relay@ADP**).
  - Hors cet impact, **les ventes sont en croissance de + 3,8 %** avec :
    - **un réseau constant en croissance de + 3,2 % :**
      - reculs de la presse (- 2,1 %) et des cartes téléphoniques (- 3,6 %) ;
      - forte croissance du tabac (+ 6,5 %) et de l'alimentaire (+ 9,7 %) grâce notamment au développement des « Food Corners ».
    - **le réseau non constant apporte 0,6 point** de croissance grâce :
      - aux ouvertures de PDV : cafétérias dans les hôpitaux, Hubiz sur les réseaux SNCF et RATP ;
      - à la diversification des activités : ouverture de PDV Trib's en aéroports et sur le réseau SNCF.
  - Le réseau Relay compte 864 PDV en France (y compris les 58 PDV transférés à la nouvelle joint-venture avec ADP), soit - 2 PDV par rapport à 2010.

Travel Retail en France (2/2)

> **Aelia**

– **Les ventes sont en hausse de + 11,1 % (+ 11 % en comparable)** avec :
  - Aéroports à + 12,5 % grâce à une très forte hausse du CA par passager (en particulier sur la mode) et à la croissance du trafic aérien (+ 6 % à Paris) ;
  - Euronord (PDV Eurostar à Lille) à + 4,5 % avec la reprise du trafic transmanche ;
  - Inflight à - 1,0 % en raison du transfert des contrats Alitalia et Iberia mi-2011 à Logair, la joint-venture commune entre Aelia et Servair dédiée aux ventes inflight (effet périmètre).

– **Poursuite de la croissance du réseau** (+ 31 PDV) qui compte 188 PDV à fin 2011, dont 99 PDV en partenariat avec ADP (joint-venture SDA consolidée par mise en équivalence) :
  - en France, reprise dans SDA au 1er novembre, des 28 PDV Mode opérés auparavant par The Nuance Group en joint-venture avec ADP ;
  - au Royaume-Uni, ouverture d'un multistore alcool-tabac-parfums-cosmétiques à l'aéroport de London City, d'un PDV Mode adjacent, et d'un PDV Souvenirs à Glasgow.

– **Aelia poursuit son développement à l'international** en collaboration avec les filiales de la branche du Groupe en Pologne, en Espagne, en République tchèque, en Asie-Pacifique et depuis peu en Afrique.

Travel Retail en Europe

- **Allemagne**
  - **Progression de l'activité de + 4,4 %** grâce à la poursuite du développement qui apporte + 7,4 points de croissance **avec huit PDV supplémentaires**, portant ainsi le réseau à 84 PDV à fin 2011.
  - Gain des concessions dans six gares et dans le nouvel aéroport de Berlin (neuf PDV).
- **Pologne**
  - **Progression de l'activité de + 9,1 %** avec un réseau de 681 PDV (+ 10 PDV vs 2010) :
    - croissance des activités de « News & Convenience » (Relay, Inmedio, 1 Minute et Hubiz) : + 7,5 % ;
    - poursuite de la stratégie de diversification vers le « Food service » : + 18,4 % ;
    - l'activité de Duty Free continue sa croissance soutenue à + 12,9 %.
- **République tchèque**
  - **Progression de l'activité de + 14,5 % (réseau de 215 PDV à fin 2011, soit + 25 PDV vs 2010) :**
    - hors acquisitions, l'activité augmente de + 9,9 % grâce à l'ouverture de huit nouveaux PDV ;
    - les acquisitions apportent 4,6 points de croissance.
- **Roumanie et Bulgarie**
  - **Roumanie :** poursuite du développement de l'activité à un rythme soutenu : + 19,5 %.
  - **Bulgarie :** première consolidation en 2011,et fort développement de l'activité : + 59,3 %.

Travel Retail en Amérique du Nord

> **Amérique du Nord**

- Activités de détail au Canada et aux États-Unis en retrait de - 1,2 % :
  - **à réseau constant, l'activité est en croissance de + 0,6 % :**
    - les bonnes performances enregistrées en aéroports…
    - …compensent la baisse des ventes en zones touristiques et centre-ville, affectées par les intempéries du début d'année, le contexte économique particulièrement difficile et la baisse des produits de l'écrit.
  - la fermeture des PDV non rentables et les contrats de concession non renouvelés pèsent pour - 1,8 point.

- Amélioration constatée au quatrième trimestre (+ 5,7 %), la rationalisation du réseau et l'introduction de nouveaux concepts (iStore) portant leurs fruits, dans un contexte économique plus favorable.

- Le réseau est de 236 PDV fin 2011 contre 255 fin 2010 (perte de l'aéroport de Winnipeg et fermetures de magasins en centre-ville et « resorts »).

Travel Retail en Asie-Pacifique

- **Asie**
  - Entrée en consolidation de Singapour et de la Chine au 1er janvier 2011.
  - Présence à Hong-Kong, à Singapour, en Chine et à Taiwan avec un réseau de **108 PDV** contre 61 PDV fin 2010.
  - **Chiffre d'affaires en forte croissance à + 55,6 %** avec notamment un développement important en Chine (ouverture de 40 PDV) : ouverture de 18 PDV dans le métro de Shenzhen et de Shanghai et 22 PDV sur la ligne de TGV reliant Shanghai et Pékin.

- **Pacifique**
  - **L'année a été particulièrement perturbée par des conditions de marché dégradées** :
    - Australie : intempéries, conflit social chez Qantas, faillite de RedGroup entrainant une chute importante des ventes de livres et enfin un dollar australien particulièrement élevé pénalisant les activités liées au tourisme ;
    - autres pays : tremblements de terre en Nouvelle-Zélande, nuage de cendres du volcan chilien et événements du Japon.
  - Malgré ce contexte difficile, **le chiffre d'affaires reste en progression de + 3,4 % :**
    - hors acquisition et à réseau constant, l'activité est en recul de - 2,8 % ;
    - l'acquisition en avril 2011 de 11 PDV en Nouvelle-Zélande génère un chiffre d'affaires de 8,5 M€ sur la période ;
    - le démarrage de l'activité de Duty Free en Nouvelle-Calédonie en janvier 2011 génère un chiffre d'affaires de 5,6 M€.
  - **Le réseau comprend 114 PDV** (+ neuf PDV vs 2010).

Activités de Distribution* (1/2)

- **Belgique**
  - Recul des **activités de Détail intégré de - 3,5 %** lié à la rationalisation du réseau qui comporte désormais 264 PDV (- 11 PDV vs 2010). À réseau constant, le chiffre d'affaires diminue de - 1,2 %.
  - Activité de **Distribution en retrait de - 2,4 %** dont - 2,3 % sur l'activité presse.
- **Espagne**
  - **Les projets de diversification limitent la baisse des activités de Détail intégré à - 1,1 %, qui s'explique par** :
    - la baisse des activités des ports (baisse du trafic des ferries avec la Tunisie) : - 13,4 % ;
    - le recul de - 3,7 % des points de vente traditionnels (effet de la baisse des ventes de presse).
  - **Recul des activités de Distribution de - 3,9 %.**
- **Suisse et Hongrie**
  - **Suisse**
    - Le niveau très élevé du franc suisse impacte très sensiblement l'ensemble des activités.
    - Activité de **Détail intégré en recul de - 1,1 %.** Réseau de 179 PDV.
    - Activité de **Distribution à - 5,9 %** (chiffre d'affaires géré) avec une presse en recul de - 8,3 %.
  - **Hongrie**
    - Activité de Détail intégré en croissance de + 1,5 %.
    - Activité de Distribution stable : - 0,3 % (chiffre d'affaires géré).

* Y compris les activités de Détail intégré.

Activités de Distribution* (2/2)

> **Amérique du Nord**

– **Distribution aux États-Unis** : 2011 est marquée par un environnement économique toujours difficile qui se reflète sur le marché, en décroissance significative. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires consolidé de Curtis est sensiblement affecté à - 16,9 %.

– **Distribution au Canada :**
  - **le chiffre d'affaires géré de LSD NA progresse de + 5,9 %** grâce à des ventes dynamiques de titres anglais et aux bonnes ventes de fascicules ;
  - **acquisition de Euro-Excellence** (importation et distribution de produits d'épicerie fine d'origine européenne) apportant une croissance complémentaire de + 11,5 points.

* Y compris les activités de Détail intégré.

Lagardère
UNLIMITED®

Organisation

- **Réorganisation de la branche en trois régions et nomination de nouveaux managers :**
  - Alain Lemarchand, Directeur général délégué pour l'Europe et l'Afrique ;
  - Seamus O'Brien, Directeur général délégué pour l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient ;
  - Kevin O'Connor, Directeur général délégué pour les États-Unis et l'Amérique du Sud ;
  - Laurent Carozzi, Directeur Financier de Lagardère Unlimited.
- **Modifications du périmètre de la branche :**
  - acquisition de 100 % du fonds de commerce de Stadia Consulting Group* ;
  - acquisition de 90 % de la société d'exploitation des Folies Bergère et de 51 % de la société Marques Folies Bergère ;
  - création de l'entité Sportfive Afrique ;
  - création de Lagardère Unlimited Live Entertainment, dédiée aux activités de spectacle du Groupe (acquisition auprès de Lagardère Active) ;
  - intégration au périmètre du Lagardère Paris Racing et de Lagardère Unlimited Talents**, auparavant intégrés dans le Hors Pôle.

* Agence spécialisée dans le conseil en développement et la gestion d'enceintes sportives.
** Société spécialisée dans la représentation et le management d'athlètes.

Zone Europe et Afrique (1/2)

- **Gestion des droits de diffusion :**
  - **Sportfive** a fait l'acquisition de droits additionnels concernant les **matches de qualification pour la Coupe du monde de football 2014** et a poursuivi la commercialisation de l'UEFA Euro 2012™, de la Coupe d'Afrique des Nations et des Jeux olympiques d'hiver de 2014 et d'été de 2016 ;
  - **IEC in Sports** a signé un partenariat avec Perform pour distribuer les **droits médias internationaux** (hors Amérique du Nord) des **22 tournois les plus prestigieux de la WTA** (Women Tennis Association) et a poursuivi la commercialisation des droits des Championnats du monde IAAF de 2011 et de 2013 (athlétisme).
- **Commercialisation de droits et de produits marketing :**
  - **Sportfive** a obtenu l'exclusivité de la commercialisation des hospitalités de l'UEFA Euro 2012™ en France et en Allemagne, et a élargi son portefeuille de clubs en Allemagne ;
  - **poursuite de la diversification** dans d'autres sports (notamment en voile et en rugby).

Zone Europe et Afrique (2/2)

- **Organisation et exploitation d'événements :**
  - succès du **Skoda Velothon de Berlin** (13 000 partants) et du **triathlon de Londres** (4 500 inscrits, événement entièrement vendu) ;
  - **création d'un nouveau triathlon** (San Diego) intégré à la série des ITU World Triathlon Series, opéré par Upsolut à partir de 2012 ;
  - coproduction de la **comédie musicale *Dracula***.
- **Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles :**
  - renforcement de l'expertise de Lagardère Unlimited Stadium Solutions via **l'acquisition des activités de la société Stadia Consulting Group**, impliquée dans de nombreux projets dans le cadre de la préparation de l'UEFA Euro 2016™ en France.
- **Représentation de talents :**
  - développement du portefeuille de joueurs de rugby, avec notamment cinq joueurs ayant participé à la Coupe du monde en 2011.

Zone Asie-Pacifique et Moyen-Orient

- **Gestion des droits de diffusion et commercialisation de droits et de produits marketing :**
  - vente des droits médias et marketing du contrat AFC (Asian Football Confederation) : Asian Cup 2011, Olympic Qualifiers et Champions League ;
  - acquisition des droits médias et marketing de la Chinese Football Association pour quatre ans ;
  - acquisition des droits médias et marketing de l'Arab Nation Cup dans un partenariat de cinq ans avec l'Union of Arab Football Associations ;
  - partenariats innovants (YouTube, UStream) ;
  - litige en cours avec BCCI* sur la diffusion de droits internationaux de l'IPL (cricket) et non reconnaissance du chiffre d'affaires et du Résop afférents.

- **Organisation et exploitation d'événements :**
  - World Sport Group est le partenaire commercial et le promoteur de quatre événements parmi les 14 épreuves du **OneAsia Tour** (golf) ;
  - World Sport Group est aussi le partenaire commercial et le promoteur du Barclays Singapore Open (golf ; *prize money* : six millions de dollars américains).

* Board of Control for Cricket in India.

Zone États-Unis et Amérique du Sud

- **Organisation et exploitation d'événements :**
  - reprise en 2011 du WTA Citi Open (tennis féminin, Washington).
- **Représentation de talents :**
  - fort enrichissement du portefeuille d'athlètes représentés, tout particulièrement dans le tennis (plus de 500 athlètes et personnalités représentés).

Lagardère

Résultats annuels 2011

8 mars 2012