



**Lagardère**

Document d'Assemblée Générale   
Assemblée Générale du 10 mai 2011



**Lagardère SCA**

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

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

Siège social : 4 rue de Presbourg à Paris 16<sup>e</sup> (75) - France

Téléphone : + 33 (1) 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

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

# Document d'Assemblée Générale Mixte Ordinaire annuelle et Extraordinaire

Exercice 2010

10 mai 2011



# DOCUMENT D'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Exercice 2010

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>Ordre du jour</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Message de la Gérance</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Rapports de la Gérance</b>	<b>8</b>
<b>3.1</b>	<b>Rapport de gestion de la Gérance</b>	<b>9</b>
3.1.1	Exposé sommaire des résultats et des activités en 2010	10
3.1.2	Présentation des résolutions	24
<b>Annexes</b>	<i>I Tableau des résultats des cinq derniers exercices de la société mère</i>	<b>28</b>
	<i>II Tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs accordées par l'Assemblée à la Gérance dans le domaine des augmentations de capital</i>	<b>29</b>
	<i>III Document de référence (document séparé)</i>	
<b>3.2</b>	<b>Rapport spécial de la Gérance sur les options de souscription et d'achat d'actions</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>Rapport spécial de la Gérance sur les attributions gratuites d'actions</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>Conseil de Surveillance</b>	<b>34</b>
<b>4.1</b>	<b>Rapport du Conseil de Surveillance</b>	<b>35</b>
<b>4.2</b>	<b>Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	<b>36</b>
<b>4.3</b>	<b>Renseignements sur la candidate au Conseil de Surveillance</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>Rapports des Commissaires aux Comptes</b>	<b>44</b>
<b>5.1</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</b>	<b>45</b>
<b>5.2</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>46</b>
<b>5.3</b>	<b>Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>47</b>
<b>5.4</b>	<b>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</b>	<b>48</b>
<b>5.5</b>	<b>Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les autorisations financières</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>Texte du projet des résolutions</b>	<b>52</b>



# CHAPITRE 1

## Ordre du jour

## ORDRE DU JOUR

- Rapport de la Gérance (rapport de gestion sur la marche des affaires sociales et du Groupe et sur les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2010).
- Rapport spécial de la Gérance sur les options de souscription et d'achat d'actions.
- Rapport spécial de la Gérance sur les attributions gratuites d'actions.
- Rapport du Conseil de Surveillance.
- Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur la composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.
- Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, sur les comptes consolidés, sur les conventions visées à l'article L.226-10 du Code de commerce, et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.
- Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les autorisations financières demandées à l'Assemblée.
- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010
- Affectation du résultat ; distribution des dividendes.
- Fixation du montant de jetons de présence du Conseil de Surveillance.
- Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire et nomination d'un nouveau suppléant.
- Nomination de M<sup>me</sup> Susan M. Tolson en qualité de membre du Conseil de Surveillance en remplacement de M. Bernard Mirat démissionnaire de ses fonctions.
- Autorisation à donner à la Gérance d'opérer sur les actions de la Société.
- Autorisation à donner à la Gérance d'émettre des valeurs mobilières complexes ne donnant pas accès au capital de la Société.
- Autorisation à donner à la Gérance d'émettre avec droit préférentiel de souscription des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société par voie d'offre au public.
- Autorisation à donner à la Gérance d'émettre sans droit préférentiel de souscription des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société par voie d'offre au public.
- Autorisation à donner à la Gérance d'émettre sans droit préférentiel de souscription des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société par voie de placement privé.
- Autorisation à donner à la Gérance d'augmenter le montant des émissions décidées en cas de demande excédentaire.
- Autorisation à donner à la Gérance d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières de toute nature destinées à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'un apport en nature.
- Limitation globale du montant des augmentations de capital et du montant des emprunts pouvant résulter des autorisations précédentes.
- Autorisation à donner à la Gérance d'augmenter le capital social par voie d'incorporation de réserves ou de primes et attribution gratuite d'actions aux actionnaires ou élévation du nominal des actions existantes.
- Modification de l'article 25 des statuts afin de permettre en cas de distribution exceptionnelle un paiement en nature aux actionnaires.
- Pouvoirs pour les formalités.



# CHAPITRE 2

## Message de la Gérance



## MESSAGE DE LA GÉRANCE

En 2010, Lagardère a réalisé un résultat opérationnel courant supérieur à l'objectif annoncé en mars 2010 et enregistre une croissance de 19,3 % de son résultat net Groupe.

Je tiens à vivement remercier toutes nos équipes pour leurs précieux efforts.

Car, ces résultats sont le fruit d'une gestion rigoureuse de notre trésorerie, de l'amélioration de notre compétitivité et de la protection de nos sources de revenus traditionnelles, tout en saisissant les opportunités offertes par le numérique.

Par ailleurs, notre Groupe a poursuivi sa stratégie d'ajustement dynamique de son portefeuille d'actifs. En témoignent, les cessions de la chaîne TNT Virgin 17 et de nos activités de Presse magazine à l'international.

Concernant cette dernière, nous demeurons propriétaire de la marque commerciale ELLE dans le monde entier. Je tiens également à souligner que nous restons propriétaire de nos activités Magazines en France, pays dans lequel nous sommes leaders sur tous nos marchés et où nos perspectives sont solides.

Cette année a aussi été l'occasion d'une grande réorganisation de notre branche Lagardère Sports, notamment grâce à l'acquisition de la société Best spécialisée dans la représentation de sportifs et de célébrités. Rebaptisée Lagardère Unlimited, la branche regroupe désormais toutes les activités Sport et Entertainment de notre Groupe.

En 2011, l'ensemble des femmes et des hommes qui composent le Groupe restent pleinement mobilisés. Je demeure convaincu que notre réussite repose sur celles et ceux qui œuvrent quotidiennement au développement de notre Groupe, et dont je salue le professionnalisme et l'implication.

Cher(e)s actionnaires, je vous remercie tout particulièrement de votre fidélité et de votre confiance.

### **Arnaud Lagardère**

Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA



# CHAPITRE 3

## Rapports de la Gérance

### 3.1 RAPPORT DE GESTION DE LA GÉRANCE

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

Nous vous avons réunis ce jour en Assemblée Générale Mixte Ordinaire annuelle et Extraordinaire à l'effet, essentiellement :

- de vous rendre compte de l'activité, de la situation et des perspectives de votre Société et du groupe Lagardère dans son ensemble;
- de vous présenter les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 qui sont soumis à votre approbation, de procéder à l'affectation du résultat social de cet exercice, de vous proposer à cette occasion la distribution d'un dividende de 1,30 € par action et de procéder au renouvellement d'une partie des autorisations financières données à votre Gérance lors de l'Assemblée du 28 avril 2009, de procéder au remplacement d'un membre du Conseil de Surveillance et au renouvellement d'un Commissaire aux Comptes titulaire.

\*\*\*

En application tant des dispositions du Code de commerce que de la réglementation boursière, nous vous présentons l'ensemble des rapports et informations qui doivent être mis à votre disposition à l'occasion de votre Assemblée Générale en deux documents :

- le Document d'Assemblée, envoyé avec la convocation et mis en ligne sur le site de la Société;
- le Document de référence, également mis en ligne sur le site de la Société et mis à votre disposition simultanément.

Le **Document d'Assemblée** comporte, outre le message de la Gérance :

- l'ordre du jour;
- le présent rapport de la Gérance qui contient :
  - un exposé synthétique sur la situation, l'activité et les résultats du groupe Lagardère au cours de l'exercice 2010;
  - une présentation des résolutions soumises à votre approbation;
- les deux rapports spéciaux de votre Gérance;
- le rapport de votre Conseil de Surveillance et celui de son Président;
- les renseignements sur la candidate au Conseil de Surveillance;
- les rapports de vos Commissaires aux Comptes;
- le texte des résolutions.

Le **Document de référence** qui contient le Rapport Financier Annuel au sens de la réglementation boursière et qui intègre désormais tous les éléments du rapport de gestion requis par le Code de commerce, et, également, les autres informations requises par la réglementation boursière.

Ce Document de référence est structuré sur la base du plan établi par la réglementation européenne pour les prospectus; c'est un document qui, outre sa vocation d'information des marchés, constitue un élément à part entière du rapport de gestion de la Gérance dans la mesure où il rassemble les éléments concernant principalement :

- les activités et la situation de la Société et du Groupe :
  - chapitre 5
  - chapitre 8.3
  - chapitre 9
- les comptes, les résultats et la situation financière :
  - chapitre 6.1
  - chapitre 6.2
  - chapitre 6.4
- les principaux risques :
  - chapitre 3
- l'organisation de la Société et du Groupe et le Gouvernement d'entreprise :
  - chapitre 7
- les informations sur le capital, l'actionnariat et sur les principales dispositions statutaires :
  - chapitre 8

Nous nous limiterons en conséquence dans les lignes qui suivent à un exposé synthétique sur les résultats et les activités du groupe Lagardère au cours de l'exercice 2010 et à la présentation des résolutions qui sont soumises à votre approbation, vous renvoyant au Document de référence pour l'exposé complet.

### 3.1.1 EXPOSÉ SOMMAIRE DES RÉSULTATS ET DES ACTIVITÉS EN 2010

#### 3.1.1.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ANNUELS CONSOLIDÉS

##### RÉSULTATS ANNUELS 2010

**Resop Média<sup>1</sup> supérieur à l'objectif annoncé en mars 2010.**

**Retour progressif à la croissance depuis le second semestre, dans un meilleur environnement économique.**

- Chiffre d'affaires consolidé : 7 966 M€ soit +0,9 %
- Resop Média : +1 % à 468 M€ soit -2,3 % à taux de change constant
- Résultat net ajusté<sup>2</sup> part du Groupe : 284 M€ soit +8,4 %
- Stabilité du Free Cash Flow<sup>3</sup> à 313 M€

1 Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ou Resop : avant contribution des sociétés mises en équivalence.

2 Hors contribution EADS et hors éléments non récurrents et non opérationnels.

3 Somme des flux opérationnels et des flux nets d'investissements, hors investissements financiers.

##### PRINCIPAUX ÉLÉMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2010

- **Reprise de l'activité avec une croissance de +0,9 % du chiffre d'affaires consolidé** à 7 966 M€, soit -1,8 % à données comparables. L'effet des variations de change a été positif (+225 M€), contrairement à 2009. L'incidence des variations de périmètre est négligeable.
- **Progression de 1 % du Resop media qui s'élève à 468 M€.** À taux de change constant, l'évolution de ce Resop (-2,3 %) est supérieure à l'objectif de variation annoncé en mars 2010 (de l'ordre de -10 %). Le Resop total du Groupe s'établit à 462 M€ (contre 461 M€ en 2009).
- **Contribution négative des éléments non récurrents/non opérationnels** (-184 M€ contre -121 M€ en 2009). Les plus-values nettes réalisées en 2010 grâce à certaines cessions (notamment Virgin 17) ne compensent pas les pertes de valeur sur certains actifs (-100 M€), les charges de restructuration (-90 M€) et l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions (-34 M€).
- **Forte croissance de 8,4 % du résultat net ajusté part du Groupe** (hors contribution EADS et hors éléments non récurrents et non opérationnels) à 284 M€, contre 262 M€ en 2009.
- **Légère baisse de la dette financière nette à 1 772 M€, et stabilité du Free Cash Flow, à 313 M€.** Le ratio de *gearing* (dette financière nette/fonds propres) est stable, à environ 44 % fin 2010.

##### CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE

**Au cours de l'exercice 2010, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 7 966 M€, en légère croissance de +0,9 % en données brutes, et en repli de -1,8 % en données comparables. Le 2<sup>e</sup> semestre a montré un redressement marqué de l'activité, notamment pour les recettes publicitaires.**

L'écart entre les données brutes et les données comparables s'explique essentiellement par un effet de change favorable de 225 M€. En 2009, l'évolution des changes avait été inverse et avait pénalisé la performance du Groupe. L'incidence des variations de périmètre est négligeable en 2010.

- **Lagardère Publishing – Un niveau d'activité se "normalisant" à un niveau supérieur à celui de 2008, après une année 2009 exceptionnelle (succès de la saga *Twilight* de Stephenie Meyer), grâce à de nouveaux *best-sellers*.** Le chiffre d'affaires s'élève à 2 165 M€, en baisse de -4,8 % en données brutes, soit -6,3 % en données comparables. Cette évolution était attendue en raison du niveau exceptionnel de l'exercice 2009, marqué par trois succès importants : la saga de Stephenie Meyer avec environ 45 millions d'exemplaires vendus en 2009 contre 11 millions en 2010, et, en France, un album d'*Astérix* et le roman de Dan Brown, *Le Symbole perdu*. Le niveau d'activité affiché en 2010, légèrement supérieur à celui de 2008, démontre la très bonne tenue de Lagardère Publishing sur ses marchés.

- **Lagardère Active – Une croissance robuste du chiffre d'affaires publicitaire à la fin de l'année, aussi bien en France qu'à l'international.** Les ventes sont en hausse de +5,9 % en données brutes à 1 826 M€, soit une hausse en données comparables de +3,3 %. Les recettes publicitaires ont connu une croissance solide de +6,6 % en données comparables et à périmètre de titres constant. Les activités numériques, qui représentent 7,5 % des ventes de Lagardère Active en 2010, sont en croissance de +6,7 %.
- **Lagardère Services – Une solide progression en fin d'année, grâce à la très bonne dynamique du marché de Détail, particulièrement en France et dans les aéroports, et au développement du réseau.** Les ventes sont en hausse de +5,7 % en données brutes (+1,7 % en données comparables), à 3 579 M€.
  - L'activité de **Détail** représente 70,6 % du chiffre d'affaires 2010 de Lagardère Services contre 68,3 % en 2009. Ces activités ont progressé de +4,2 % en données comparables sur l'ensemble de l'année tandis que les activités de **Distribution de presse** sont en baisse de -3,8 %.
  - À fin novembre 2010 (derniers chiffres publics<sup>(1)</sup>), le **trafic aérien** a progressé de 6 % dans le monde dont 4 % en Europe, 2 % en Amérique du Nord et 12 % en Asie-Pacifique.
- **Lagardère Unlimited – Une année 2010 en demi-teinte, compte tenu des effets attendus d'un calendrier défavorable, de la perte de contrats et des effets retardés de la crise.** Lagardère Unlimited affiche une baisse de ses ventes en 2010 de -21,9 % en données brutes, à 396 M€, soit une baisse de -23,2 % en données comparables. Cette évolution s'explique par trois raisons :
  - **des effets calendaires prévisibles** : réduction du nombre de matchs de qualification aux Coupes européennes et mondiales de football (qui n'est que très partiellement compensée par la Coupe du monde de football en Afrique du Sud) et absence de la phase finale des Championnats du monde de handball ;
  - **le non renouvellement de certains contrats** (Fédération Française de Football, Fédération Internationale de Handball, Europa League) ;
  - **l'effet de la crise économique et financière** qui a fragilisé certains clients, pénalisé le succès de certains événements et freiné le développement de nouveaux projets.

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES**

Le **résultat opérationnel courant consolidé (Resop) media** atteint 468 M€, en progression de +1,0 %. Son évolution à parités de change constantes (-2,3 %) est conforme à l'objectif fixé par le Groupe. Il est rappelé que cet objectif, fixé initialement en mars 2010, avait été relevé lors de la publication des résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2010, puis en janvier 2011.

**Le Resop total est stable à 462 M€.**

Par activité, on peut noter les évolutions suivantes :

- **Lagardère Publishing** : la baisse de la rentabilité était attendue après la performance exceptionnelle de 2009. Le Resop s'élève à 250 M€ soit une marge opérationnelle de 11,6 % contre 13,2 % en 2009, en raison de l'évolution du mix produits (moindre contribution de *blockbusters* en 2010) et d'investissements dans le numérique. Le 1<sup>er</sup> semestre 2010 incluait un haut niveau de ventes des ouvrages de Stephenie Meyer. La marge opérationnelle<sup>(2)</sup> de 2010 est cependant plus élevée que celle de 2008 (11,3 %), témoignant de la bonne résistance de Lagardère Publishing en terme de rentabilité.
- **Lagardère Active** : le Resop de 85 M€ (contre 15 M€ en 2009) reflète la forte reprise de l'activité publicitaire et l'effet en année pleine des plans d'économies lancés en 2009. La marge opérationnelle s'établit à 4,6 % contre 0,9 % en 2009.

Il est rappelé que le Groupe a annoncé le projet de cession des activités de Presse Magazine à l'international (PMI), et que Virgin 17 a été cédée fin mai 2010. Pour consolider son *leadership* sur le segment des magazines féminins en France, Lagardère Active a lancé la marque *Be*. L'investissement représenté par ce lancement est passé en charges et apparaît dans la colonne du tableau ci-dessous :

	2009				2010			
	Lagardère Active récurrent	PMI cédée	Virgin 17	Be	Lagardère Active récurrent	PMI cédée	Virgin 17	Be
(en M€)								
Chiffre d'affaires consolidé*	1 026	680	19	-	1 074	742	10	-
Resop*	26	5	-14	-2	58	50	-9	-14

\*Contribution de Lagardère Active au groupe Lagardère.

(1) Source : ACI.

(2) Resop/chiffre d'affaires.

- **Lagardère Services** : le Resop a atteint 105 M€ (contre 91 M€ en 2009), porté par la reprise de la consommation en général et du trafic aérien. La marge opérationnelle s'établit à 2,9 % contre 2,7 % en 2009, grâce à deux facteurs :
  - de bonnes performances des activités Retail en France et dans les aéroports;
  - un redressement des marges de la Distribution de presse, grâce aux plans d'économies lancés en 2009.
- **Lagardère Unlimited** : le Resop s'est établi à 28 M€ contre 56 M€ en 2009. Cette baisse de la rentabilité opérationnelle est liée à la diminution du chiffre d'affaires (effet calendaire défavorable) et au durcissement des conditions de marché. La marge opérationnelle s'établit à 7,1 % contre 11,0 % en 2009.

**Le Hors Pôle affiche un Resop de -6 M€ contre -2 M€ en 2009.**

### ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS/NON OPÉRATIONNELS

Les éléments non récurrents/non opérationnels atteignent -184 M€ en 2010, contre -121 M€ en 2009, et se décomposent de la façon suivante :

- -100 M€ de pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations corporelles et incorporelles des sociétés intégrées, dont -87 M€ concernent les activités de Lagardère Unlimited et sont liées à la perte de grands contrats de droits sportifs, déjà évoquée;
- -90 M€ de charges de restructuration, dont -22 M€ chez Lagardère Active et -50 M€ dans le Hors Pôle, représentant essentiellement la contribution du groupe Lagardère au plan de restructuration et de reconstitution des fonds propres de Presstalis (activités de Distribution de presse);
- -34 M€ d'amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions (principalement chez Sportfive);
- +40 M€ de plus-values de cession nettes, issues principalement de la vente de Virgin 17.

Rappelons que l'exercice 2009 avait été marqué par des éléments non récurrents particulièrement importants, notamment des provisions pour dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles (-486 M€) ainsi qu'une plus-value significative sur la vente de 2,5 % d'EADS (+539 M€).

### CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE <sup>(1)</sup>

La contribution des sociétés mises en équivalence s'est améliorée, passant de 29 M€ en 2009 à 65 M€ en 2010. Cette progression est la résultante :

- du redressement de la rentabilité d'EADS qui contribue désormais positivement au Groupe avec 43 M€, contre -49 M€ en 2009;
- de l'absence de contribution en résultat de Canal+ France en 2010 (+62 M€ en 2009), la quote-part de résultat 2010, +71 M€, ayant été compensée par la comptabilisation d'une perte de valeur de même montant.

**Le résultat avant charges financières et impôts s'établit à 343 M€ contre 369 M€ en 2009.**

### CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières sont stables à -82 M€, par combinaison de l'effet positif du remboursement en mars 2009 de la dernière tranche de l'ORAPA<sup>(2)</sup>, compensé par une légère progression du coût de financement (trois mois en 2010 de la dette obligataire à taux fixe à 4,875 %).

**Le Résultat avant impôts atteint 261 M€ contre 287 M€ en 2009.**

### IMPÔTS

La charge d'impôt a atteint -67 M€, après un niveau exceptionnellement élevé (-123 M€) en 2009 lié à la non-reconnaissance d'économies d'impôts, relatives à certaines pertes de valeur comptabilisées chez Lagardère Active aux États-Unis.

La part des **minoritaires** dans le résultat net est en légère progression et s'est élevée à 31 M€ (contre +27 M€ en 2009).

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net – part du Groupe** a atteint **163 M€ contre 137 M€ en 2009.**

Le **résultat net part du Groupe par action** a progressé, passant de 1,08 € en 2009 à 1,29 € à 2010. Le nombre d'actions est resté inchangé en 2010 à 131,1 millions d'actions.

(1) Hors amortissement des incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur.

(2) Obligation Remboursable (en titres EADS) à Parité Ajustable.

### • Compte de résultat consolidé

(en M€)	Exercice 2009			Exercice 2010		
	Pôle Média	Hors Pôle et EADS	Total Groupe Lagardère	Pôle Média	Hors Pôle et EADS	Total Groupe Lagardère
<b>Chiffre d'affaires</b>	7 892	-	7 892	<b>7 966</b>	-	<b>7 966</b>
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop)	463	(2)	461	<b>468</b>	<b>(6)</b>	<b>462</b>
Éléments non récurrents/non opérationnels	(657)	536	(121)	<b>(136)</b>	<b>(48)</b>	<b>(184)</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence	78	(49)	29	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>65</b>
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	(116)	485	369	<b>354</b>	<b>(11)</b>	<b>343</b>
Charges financières nettes	(71)	(11)	(82)	<b>(46)</b>	<b>(36)</b>	<b>(82)</b>
Impôts	(175)	52	(123)	<b>(142)</b>	<b>75</b>	<b>(67)</b>
<b>Résultat net total</b>	(362)	526	164	<b>166</b>	<b>28</b>	<b>194</b>
dont part des minoritaires	27	-	27	<b>31</b>		<b>31</b>
<b>Résultat net - part du Groupe</b>	(389)	526	137	<b>135</b>	<b>28</b>	<b>163</b>

#### RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE AJUSTÉ (HORS MISE EN ÉQUIVALENCE D'EADS)

Le résultat net ajusté part du Groupe (hors mise en équivalence d'EADS et hors éléments non récurrents et non opérationnels), dont le calcul est détaillé ci-dessous, s'est élevé en 2010 à +284 M€, en hausse de 8,4 %. Par action, il s'est élevé à 2,24 € (contre 2,06 € en 2009), soit une hausse de 8,7 %.

(en M€)	Exercice 2009	Exercice 2010
<b>Résultat net part du Groupe</b>	137	<b>163</b>
Résultat mis en équivalence d'EADS	49	<b>(43)</b>
Résultat mis en équivalence de Canal+ France	(62)	-
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions - net d'impôt	54	<b>25</b>
<b>Résultat net (hors EADS) avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions</b>	178	<b>145</b>
Charges de restructurations (net d'impôt)	70	<b>84</b>
Résultats de cessions (net d'impôt)	(513)	<b>(44)</b>
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles (net d'impôt)		
– Sociétés intégrées	486	<b>99</b>
– Sociétés mises en équivalence	35	-
Charges financières ORAPA - nettes des produits financiers calculés à taux de marché)	6	-
<b>Résultat net ajusté part du Groupe</b>	262	<b>284</b>

### SOMME DES FLUX OPÉRATIONNELS ET D'INVESTISSEMENTS

L'évolution entre 2009 et 2010 de la somme des flux opérationnels et des flux nets d'investissements n'est pas significative, en raison de la cession exceptionnelle en 2009 pour 664 M€ de 2,5 % du capital d'EADS associés à l'ORAPA. En 2010, les flux opérationnels et d'investissements sont de 296 M€ avec les principaux éléments suivants :

- baisse de la Marge Brute d'Autofinancement à 591 M€ (contre 655 M€ en 2009), liée à la hausse des charges de restructuration du Hors Pôle (Presstalis essentiellement) qui a plus que compensé l'amélioration de la MBA de Lagardère Media (+15 M€);
- variation à nouveau positive du Besoin en Fonds de Roulement (+81 M€ contre +127 M€ en 2009) qui résulte de la poursuite de la gestion active des éléments de BFR par les branches;
- la baisse des intérêts et impôts décaissés (-141 M€ contre -230 M€ en 2009) permet au Groupe de générer des flux opérationnels de 531 M€ (contre 552 M€ en 2009);
- le *Free Cash Flow* <sup>(1)</sup> s'établit à 313 M€ contre 324 M€ en 2009. Les investissements financiers sont limités (-82 M€), comme en 2009. Il s'agit principalement de l'acquisition de la société Best aux États-Unis, par Lagardère Unlimited. Les cessions d'actifs ne représentent que 104 M€ en 2010 (contre 700 M€ en 2009) et concernent principalement la chaîne de TV Virgin 17 en France. Au total, les flux nets d'investissements sont de -235 M€.

### ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT

L'endettement financier net diminue légèrement (1 772 M€ fin 2010 contre 1 824 M€ fin 2009), les différents éléments se compensant : flux opérationnels et d'investissements de +296 M€, paiement du dividende (inchangé à -200 M€), reclassement de la trésorerie et de la dette des actifs destinés à la vente, incidence des effets de change et de périmètre.

En janvier 2011, Lagardère a signé une nouvelle ligne syndiquée à 5 ans, d'un montant de 1 645 M€, remplaçant le précédent crédit syndiqué à échéance 2012.

Le ratio de dette financière nette/fonds propres est passé de 44,7 % à 44,1 %, niveau illustrant la stabilité de la structure de bilan de Lagardère SCA.

### OBJECTIF D'ÉVOLUTION DU RESOP MEDIA

Sur la base du périmètre existant au 1<sup>er</sup> janvier 2011, incluant donc les actifs de la Presse Magazine à l'international faisant l'objet d'un projet de cession, le Resop de Lagardère Media devrait connaître une évolution de l'ordre de 10 % en 2011 à change constant.

(1) Somme des flux opérationnels et des flux nets d'investissements hors investissements financiers.



**3.1.1.2 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE**
**COMPTE DE RÉSULTAT**

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

<i>(en M€)</i>	2009	2010
Produits d'exploitation	10	8
Résultat d'exploitation	(19)	(16)
Résultat financier	208	299
Résultat courant	189	283
Résultat exceptionnel	22	3
Profit d'impôts	88	88
Résultat net comptable	299	374

**BILAN**

Le bilan simplifié se présente comme suit :

<i>(en M€)</i>	2009	2010
<b>Actif</b>		
Actif immobilisé	6 837	6 791
<i>dont participations</i>	6 259	6 255
Actif circulant	132	63
<i>dont VMP et disponibilités</i>	30	13
<b>Total Actif</b>	6 969	6 854
<b>Passif</b>		
Capitaux propres	3 350	3 557
<i>dont capital</i>	800	800
<i>primes et réserves</i>	1 181	1 181
<i>report à nouveau</i>	1 070	1 202
<i>résultat de l'exercice</i>	299	374
Provisions pour risques et charges	63	59
Dettes	3 556	3 238
<i>dont dettes financières</i>	3 498	3 206
<b>Total Passif</b>	6 969	6 854

Il convient de rappeler que Lagardère SCA est la société holding faitière du groupe Lagardère et qu'elle n'emploie aucun salarié.

### 3.1.1.3 DIVIDENDES

La Gérance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires la distribution d'un dividende de 1,30 € par action, inchangé par rapport à celui versé au titre du résultat 2009.

### 3.1.1.4 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

#### A) LAGARDÈRE PUBLISHING

Deuxième éditeur de livres grand public et d'éducation (*trade*) dans le monde (premier Français, premier Anglais, deuxième Espagnol, cinquième Américain), Lagardère Publishing est une fédération de maisons d'édition jouissant d'une grande indépendance éditoriale. Elles sont unies par des règles de gestion communes, un effort concerté dans le domaine du développement numérique, une coordination stratégique face aux géants mondiaux de la distribution, et une même exigence dans le choix des hommes et des femmes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise.

#### ACTIVITÉ DE L'ANNÉE 2010

Lagardère Publishing, dont Hachette Livre est la marque d'édition, a vu ses performances financières baisser en 2010 suite au déclin prévisible du phénomène Stephenie Meyer. La branche du Groupe a su néanmoins dégager un résultat opérationnel supérieur à celui de 2008 – année de la montée en puissance du phénomène *Twilight* – dans un marché mondial de l'édition en stagnation ou en repli. 2010 a par ailleurs été l'année de l'essor du livre numérique téléchargeable, dont les ventes ont doublé aux États-Unis pour atteindre 10 % du chiffre d'affaires au mois de décembre 2010.

#### BILAN DE L'ANNÉE 2010

Après une année 2008 marquée par la montée en puissance d'un immense succès d'édition – la série *Twilight* de Stephenie Meyer – et une année 2009 record au cours de laquelle celui-ci s'est amplifié pour devenir un phénomène planétaire, en 2010 Hachette Livre affiche le deuxième meilleur résultat opérationnel de son histoire.

L'activité soutenue de ses branches Littérature, Illustré et Éducation en France, ainsi que de ses filiales américaine, anglaise et australienne, lui ont assuré une belle résistance face à une contraction de la plupart de ses marchés et à la baisse inéluctable des ventes mondiales de la série *Twilight* (45 millions d'exemplaires en 2009 contre 11 millions en 2010).

L'année 2010 a, par ailleurs, vu les géants américains de l'internet Google et Apple se positionner, à la suite d'Amazon, sur le marché du livre numérique téléchargeable, ce qui a placé Hachette Livre en position favorable pour négocier un modèle économique vertueux.

#### FAITS MARQUANTS

##### Succès multiples en France

En 2010, Hachette Livre en France a remarquablement amorti le déclin des ventes de la série *Twilight*, grâce à la performance solide de presque toutes ses branches.

La Littérature a connu une année faste avec une moisson de prix littéraires et de nombreux *best-sellers*, tandis que Le Livre de Poche se réinstallait à la première place des éditeurs au format de poche français.

La branche Illustré a également très bien résisté au reflux du phénomène Stephenie Meyer. Hachette Jeunesse et Hachette Disney ont enregistré les meilleurs résultats de leur histoire en 2010. Quant au Chêne et à Marabout, ils sont en progression par rapport à 2009.

Larousse a poursuivi avec succès son repositionnement sur les marchés du Pratique et de la Jeunesse, sans renoncer à conserver son leadership dans les Dictionnaires.

La branche Éducation et le groupe Hatier ont progressé sur le marché français qui a retrouvé ses marques en octobre, après un début d'année marqué par des retards dans l'annonce des nouveaux programmes du secondaire.

La branche Industrielle et Commerciale a lancé son activité d'impression à la demande en juin et a salué l'arrivée d'un nouveau partenaire en diffusion-distribution, les éditions Milan, en décembre.

##### “Soft landing” aux États-Unis

L'année 2010 présentait un défi considérable à Hachette Book Group du fait du comparatif avec 2009, année de tous les records (30 millions de volumes de la série *Twilight* vendus dans l'année), et même de 2008, année de la montée en puissance du phénomène Stephenie Meyer. Dans ce contexte, l'éditeur a réussi à contenir la baisse de son chiffre

d'affaires dans des proportions raisonnables, notamment en plaçant pas moins de 150 titres sur la liste des *best-sellers* du *New York Times*, dont 30 à la première place.

2010 a également été une année marquée par l'essor spectaculaire du Numérique, qui est passé de 3 % à 10 % du chiffre d'affaires d'Hachette Book Group entre le début et la fin de l'année.

#### Bonne résistance au Royaume-Uni

2010 a été une très belle année pour Hachette UK, avec 154 titres au palmarès des meilleures ventes du *Sunday Times*, dont 33 en position de numéro un. Hachette UK a par ailleurs signé un contrat avec John Grisham pour deux romans pour la jeunesse et publiera en 2011 *Carte blanche*, le nouveau James Bond écrit par Jefferey Deaver. Little Brown et Virago ont été primés par l'association des libraires anglais.

L'Australie a largement compensé le déclin des ventes de *Twilight*, et la croissance de Hachette India s'est poursuivie à un rythme soutenu.

Hachette UK a poursuivi sa révolution numérique à marche forcée, en investissant des sommes conséquentes dans les infrastructures, les systèmes d'information et la formation des équipes.

#### Contrecoup de la rigueur en Espagne, fruits de la croissance en Amérique latine

L'année a été difficile en Espagne du fait d'un recul du marché de l'ordre de 6 % par rapport à 2009 qui affecte plus particulièrement les livres scolaires. Plusieurs régions ont en effet annulé des commandes à la suite des mesures de rigueur budgétaire décidées par le gouvernement central.

Le Mexique et l'Argentine ont affiché des progressions de l'ordre de 8,6 %, tandis que Hachette Livre se retirait du Brésil en cédant ses parts à son partenaire, mais sans renoncer à revenir sur ce marché dans des conditions plus favorables.

#### Succès russe pour les Fascicules

L'année 2010 a été de très bonne tenue pour les Fascicules, malgré la sensibilité particulière de ce segment aux fluctuations de pouvoir d'achat. Alors que ses marchés italien, espagnol et japonais fléchissaient, la branche Fascicules s'est déployée avec succès en Russie.

#### POSITION LEADERS

- 1<sup>er</sup> éditeur français
- 1<sup>er</sup> éditeur anglais
- 2<sup>e</sup> éditeur espagnol
- 5<sup>e</sup> éditeur américain

#### DATES CLÉS

**25 février 2010** : John Grisham signe pour deux romans pour la jeunesse avec Hodder & Stoughton (Hachette UK).

**16 avril 2010** : Des milliers de titres américains, anglais et français de Hachette Livre disponibles dans l'iBookstore d'Apple, le jour même du lancement mondial de l'iPad.

**17 mai 2010** : Little Brown et Virago, deux maisons d'édition de Hachette UK, primées par l'association des libraires anglais.

**5 juin 2010** : Lancement mondial de *L'Appel du sang – La seconde vie de Bree Tanner*, de Stephenie Meyer, avec un tirage initial de 3 150 000 d'exemplaires.

**17 juin 2010** : Mise en ligne de MyBoox, site internet grand public dédié aux livres créé par Hachette Livre.

**8 juillet 2010** : James Patterson, publié par Little Brown and Company aux États-Unis, est le premier auteur au monde à passer la barre du million d'e-books vendus.

**1<sup>er</sup> septembre 2010** : Premier conseil d'administration de la co-entreprise Hachette Livre -Phoenix Publishing & Media Group à Pékin et démarrage officiel de l'activité.

**17 novembre 2010** : Signature d'un protocole d'accord avec Google portant sur la numérisation des œuvres françaises indisponibles dont les droits sont contrôlés par Hachette Livre.

#### CHIFFRES CLÉS 2010

- Nombre de nouveaux titres publiés dans le monde : 15 500
- Effectifs monde : 7 459 collaborateurs
- Nombre de titres ayant figuré sur la liste des *best-sellers* du *Sunday Times* au Royaume-Uni : 154
- Part de marché en France en volume : 24,3 %
- Nombre d'exemplaires de *Life*, de Keith Richards, vendus au Royaume-Uni en 2010 : 478 000
- Bilan Carbone de Hachette Livre en France : 246 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>

**B) LAGARDÈRE ACTIVE**

Créateur de contenus multimédias et agrégateur sur tous les supports, Lagardère Active a des positions de leaders sur chacune des six activités que couvre son périmètre : la Presse Magazine dont il est le premier éditeur en France (*ELLE*, *Paris Match*...), la Radio avec des marques généralistes (Europe 1) et musicales (Virgin Radio, RFM...), la Télévision sur la TNT gratuite (Gulli) et en offre payante (Tiji, Mezzo...), la Production audiovisuelle, le Numérique couvrant internet (Doctissimo.fr...), les mobiles et les tablettes ainsi que la Publicité.

**ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2010**

Avec ses marques bien positionnées et ses efforts de rationalisation, Lagardère Active a pu parfaitement bénéficier de la reprise du marché publicitaire courant 2010. En parallèle, Lagardère Active a continué à renforcer ses positions sur ses marchés de référence avec notamment le lancement de Be, marque média globale haut de gamme, tout en développant de nouvelles activités avec l'intensification de sa présence sur le numérique et sa politique de diversification.

**BILAN DE L'ANNÉE 2010**

Pour Lagardère Active, 2010 a été à la fois une année de renforcement de ses positions sur ses marchés de référence mais également une année de changement de dimension de sa politique de diversification. À travers cette ambition, Lagardère Active souhaite faire de ses médias des marques globales, c'est à dire ayant vocation à être déclinables sur tous les supports comme le sont déjà, par exemple, ELLE et Gulli.

L'autre élément fort de 2010 a été la poursuite du développement de Lagardère Active dans l'univers numérique, également clé pour la croissance de la branche du Groupe dans les années à venir. Sur internet et sur les mobiles, Lagardère Active a déjà des positions fortes (groupe média numéro un en France sur les mobiles et dans le top 3 sur le Web en France) et il est un précurseur sur les tablettes.

**FAITS MARQUANTS****Des titres de presse bien positionnés**

Lagardère Active a poursuivi le développement de son cœur de portefeuille, la presse féminine haut de gamme. En mars, la branche du Groupe a lancé un nouveau magazine, *Be*, étape supplémentaire du déploiement de la marque média globale ayant vocation à être développée sur tous les supports, créant autour d'elle une communauté : les "Bees". De son côté, *ELLE* a lancé en octobre sa 43<sup>e</sup> édition internationale, au Vietnam. De même, *ELLE Décoration* a lancé sa 25<sup>e</sup> édition en Indonésie. Titre historique, *Télé 7 Jours* a fêté ses 50 ans avec le succès de son numéro anniversaire qui a dépassé 698 000 exemplaires en vente au numéro. Le 28 mars 2011, Lagardère SCA a signé le contrat de vente de ses activités de Presse magazine à l'international (102 titres) à Hearst Corporation, pour un montant de 651 millions d'euros. L'opération prévoit la signature d'un accord cadre de licence pour la marque ELLE dans les 15 pays concernés par la cession, en contrepartie duquel le Groupe percevra une redevance annuelle. Lagardère conservera la pleine propriété des activités Magazines en France et de la marque commerciale ELLE dans le monde entier. Dans certains pays, la réalisation de l'opération reste soumise à l'approbation du partenaire local, ou encore à l'approbation de certaines autorités réglementaires ou de la concurrence.

**Un acteur majeur dans la production et la diffusion télévisuelle**

Lagardère Active renforce ses positions avec ses chaînes Jeunesse, Tiji, Canal J et Gulli. Cette dernière a connu une progression de 22 % de son audience (4 ans et +), démontrant son attractivité sur tous les publics. L'offre de Télévision est complétée sur la musique avec MCM et Mezzo et sur le divertissement avec June. En Production audiovisuelle, Lagardère Entertainment, qui a réuni plus de 300 millions de téléspectateurs devant ses programmes, renforce son rang de premier producteur français de fiction. Avec des sociétés de production prestigieuses, Lagardère Entertainment propose notamment aux téléspectateurs français *Julie Lescaut*, *Joséphine Ange Gardien*, *C dans l'air*... À l'automne 2011, Canal+diffusera *Borgia*, une série événement produite par Atlantique Productions, filiale de Lagardère Entertainment.

**Des marques fortes en Radio dans un univers concurrentiel**

En 2010, Europe 1 a reçu le Grand Prix des Médias *CB News* de la meilleure radio. Marque forte et reconnue, Europe 1 est également l'une des radios les plus "podcastées" (n°1 en novembre avec 4,4 millions de podcasts). Dans la catégorie des radios musicales, RFM a confirmé sa place avec la croissance de son *morning*. Début 2011, Virgin Radio a engagé une évolution de sa programmation, toujours sur une base pop rock, en l'ouvrant à d'autres genres musicaux. À l'international, la branche du Groupe a conforté ses positions de leadership, notamment en Pologne, en Roumanie et en République Tchèque.

**Un déploiement volontaire dans l'univers numérique**

Lagardère Active développe une stratégie volontaire de déploiement de ses marques et de ses contenus sur les supports numériques. Ainsi, il est le premier groupe média sur le mobile sur fin 2010 (source Médiamétrie). Lagardère

Active affiche également une forte présence sur le Web avec plus de 100 sites à travers le monde. En novembre, Lagardère Active a battu son record d'audience avec 17,1 millions de visiteurs uniques sur ses sites en France (source Nielsen), se situant dans le top 3 des groupes média. Parmi ces sites, Doctissimo est le leader des sites féminins et a lancé trois déclinaisons en 2010 : anglaise, italienne et espagnole. Lagardère Active est également pionnier en lançant des éditions numériques de ses médias avec *Paris Match* (le premier magazine disponible dans une édition iPad en France), *ELLE à Table*, Gulli et *Le Journal du Dimanche*.

### Une régie publicitaire intégrée multi-supports

Lagardère Publicité est la troisième régie publicitaire de France avec un positionnement unique grâce à la commercialisation de près de 150 marques sur six médias. C'est la première régie Presse Magazine avec une couverture sur toutes les cibles. Avec six stations radios commercialisées, elle présente l'offre la plus diversifiée. En Télévision, c'est notamment avec Gulli, la première offre publicitaire sur les 4-10 ans. C'est également la régie française de référence du numérique, sur internet, sur les smartphones et sur les tablettes où elle est pionnière. En 2010, Lagardère Publicité a connu de bons résultats sur l'ensemble des médias.

### POSITIONS LEADER

- 1<sup>er</sup> éditeur de magazines en France (en diffusion payée 2010)
- 1<sup>er</sup> offre jeunesse télé en France (en part d'audience et en notoriété)
- 1<sup>er</sup> groupe de production audiovisuelle français (fiction, flux et animation)
- 1<sup>er</sup> groupe de radios musicales privées en Russie, en Pologne et en République Tchèque
- 3<sup>e</sup> régie publicitaire de France avec près de 150 marques médias (Groupe et éditeurs extérieurs)
- 1<sup>er</sup> groupe média sur le mobile et 3<sup>e</sup> sur le Web en France

### DATES CLÉS

**Février 2010** : *Clem* (Lagardère Entertainment), meilleure audience pour une fiction française depuis octobre 2007.

**Mars 2010** : Lancement de Be, première marque média globale ; *Télé 7 Jours* fête ses 50 ans.

**Avril 2010** : *Paris Match* est le premier magazine disponible dans une édition iPad ; Lagardère Active et Youtube : signature d'un partenariat stratégique de diffusion vidéo sur internet.

**Juin 2010** : *Mozart, l'opéra rock*, coproduit par Lagardère Active, termine sa tournée en province sur des chiffres exceptionnels.

**Septembre 2010** : *Psychologies magazine* poursuit le déploiement de sa marque à l'étranger et lance sa 11<sup>e</sup> édition internationale en Belgique.

**Octobre 2010** : Lagardère Active est le premier groupe média sur mobile ; le réseau Doctissimo compte désormais trois sites internet à l'international (anglais, italien, espagnol).

**Novembre 2010** : Signature d'un partenariat stratégique entre Lagardère Active et SFR ; lancement de l'application *ELLE* sur l'iPhone dans sept pays ; Europe 1 est la radio la plus "podcastée" du mois (4,4 millions de téléchargements).

**Janvier 2011** : record d'audience historique pour Gulli avec 1 142 000 téléspectateurs devant le concert "Les Enfoirés... la crise de nerf".

### CHIFFRES CLÉS 2010

- Le chiffre d'affaires publicitaire représente près de **55 %** de l'ensemble du chiffre d'affaires en 2010
- **48,3 %** du chiffre d'affaires de Lagardère Active réalisé à l'international
- **71 %** du chiffre d'affaires total réalisé par la Presse Magazine
- **193** titres de presse publiés dans **45** pays
- **28** stations radio dans le monde
- **10** chaînes de télévision thématiques dans le monde
- **80** millions de visiteurs uniques par mois dans le monde
- **780** heures de programmes audiovisuels produites

### C) LAGARDÈRE SERVICES

Présent dans 20 pays en Europe, en Amérique du Nord, en Asie, dans le Pacifique et leader mondial de la Distribution de presse, Lagardère Services fédère et anime quotidiennement en zone de transport un réseau international majeur de magasins de vente de produits de lecture et de services de proximité, de boutiques d'articles de luxe et *duty free*, de concepts spécialisés et de restauration rapide.

## ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2010

Reconnu pour son leadership sur ses métiers, son excellence opérationnelle, la qualité de ses équipes, son esprit d'innovation, sa volonté d'entreprendre et fier de marques internationales majeures, telles Relay ou Virgin dans les aéroports et les gares, Lagardère Services a poursuivi au long de l'année écoulée son développement sur deux axes principaux : le Commerce de détail en zone de transport et la Distribution de presse aux points de vente.

## BILAN DE L'ANNÉE 2010

En combinant l'expertise opérationnelle des équipes locales et le savoir-faire marketing de celles d'Aelia, Lagardère Services a poursuivi l'expansion de son réseau de magasins *duty free* de produits haut de gamme, particulièrement dans la mode, en remportant de nombreux appels d'offre en aéroports (Alicante, Malaga, Bordeaux, Nice, Heathrow, Nouméa, Singapour...) et en renforçant le management de ses opérations en Asie-Pacifique ; sans oublier la poursuite du développement de son activité Travel Retail en *news and convenience*, Lagardère Services affirme ainsi sa stratégie d'expansion dans ce secteur d'activité prometteur.

Au cours de l'année, les sociétés de distribution de la branche du Groupe ont testé la mise en place d'une stratégie de diversification, en Europe comme en Amérique du Nord, en cherchant à conclure des partenariats commerciaux et industriels sur de nouvelles gammes de produits et de services tout en maintenant et en renforçant leur position de leader sur leurs marchés historiques.

## FAITS MARQUANTS EN 2010

### Une présence internationale soutenue en Travel Retail

Lagardère Services continue d'expérimenter de nouveaux concepts commerciaux en ouvrant de nouveaux points de vente et en renouvelant de nombreux contrats de concession dans les lieux de transport.

Avec Relay, Lagardère Services anime le premier réseau international de magasins de presse et propose aux voyageurs une large gamme de produits à consommer à l'occasion du transport : produits de lecture, confiseries, souvenirs, produits alimentaires...

Opérant dans 120 aéroports dans le monde, Lagardère Services exploite aussi en Europe et à Singapour des boutiques de produits hors taxes (alcool, tabac, parfum, gastronomie, mode...) sous la marque Aelia. En plus d'enseignes en propre (Buy Paris *Duty free* en partenariat avec Aéroports de Paris, Beauty Unlimited, Pure and Rare, Gourmand, Sunny Days, Men's Lounge...) ou en franchise (Virgin, Hermès, Hédiard, L'Occitane), la branche du Groupe couvre également une activité de vente à bord de produits haut de gamme pour le compte de compagnies aériennes et exploite les boutiques *duty free* de ports méditerranéens espagnols. Dans les gares et les aéroports européens, nord-américains et australiens, Lagardère Services exploite de nombreux magasins de musique, de lecture et de petite électronique sous enseigne Virgin.

La branche du Groupe opère également de nouvelles activités de Commerce de détail sur les segments de la restauration rapide et des concepts spécialisés, en partenariat avec des acteurs majeurs du Commerce de détail (Costa, La Cure Gourmande, Paul, Moa, L'Occitane...) ou sous ses propres enseignes (Trib's, Hubiz).

Avec 41 % de son chiffre d'affaires consacré au Travel Retail, Lagardère Services est un acteur incontournable de ce secteur et entend y accroître rapidement ses positions.

### L'innovation au service du commerce électronique

Lagardère Services a poursuivi le développement de la plateforme de téléchargement de Presse Magazine Relay.com avec de nouvelles applications : la version iPhone de son service de téléchargement ainsi que les applications iPad et Galaxy Tab permettant d'accéder aux 400 magazines de la plateforme sur ces tablettes dernier cri. Plus de 2,5 millions de téléchargements ont eu lieu au cours de l'année.

### La Distribution de presse et les magasins de ville

Approvisionner les points de vente en presse est une fonction indispensable à la commercialisation de ce produit. Lagardère Services exerce cette fonction en intervenant à deux niveaux :

- Leader mondial de la Distribution de presse nationale, Lagardère Services est numéro un aux États-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne et en Hongrie. Lagardère Services y dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie avec près de 12 000 points de vente, SGEL en Espagne (16 000 points de vente). Curtis Circulation Company, le premier distributeur national de Presse Magazine sur le territoire nord-américain avec 30 % de parts de marché, anime un réseau de grossistes indépendants et gère la vente des titres représentés auprès des plus grandes chaînes de commerce de détail. En Espagne, SGEL est le premier distributeur national de presse avec 32 % de parts de marché.
- Lagardère Services est un leader du segment de l'import-export de Presse internationale, présent dans neuf pays (Belgique, Bulgarie, Canada, Espagne, États-Unis, Hongrie, République Tchèque, Roumanie, Suisse romande).

Lagardère Services développe également sous plusieurs enseignes des concepts de proximité offrant au consommateur de la presse et des produits de service : Inmedio en Hongrie, Pologne, République Tchèque et Roumanie, BDP en Espagne, Press Shop en Belgique et Naville en Suisse.

#### POSITIONS LEADERS

- 1<sup>er</sup> réseau international de magasins de presse et de produits de dépannage.
- 1<sup>er</sup> acteur national du Travel Retail en France et en Pologne.
- Numéro un de la Distribution de presse nationale aux États-Unis (Curtis Circulation Company), en Belgique (AMP), en Suisse romande (Naville), en Espagne (SGEL) et en Hongrie (Lapker).
- Numéro un de la Distribution de presse internationale en Belgique, au Canada, en Espagne, en Hongrie, en République Tchèque et en Suisse romande.

#### DATES CLÉS

**Février 2010** : HDS Retail Czech Republic et Aelia ouvrent les quatre premières boutiques Aelia *Duty free* en République Tchèque; lancement du site d'abonnement presse ExpressMag par LMPI pour l'Amérique du Nord.

**Mars 2010** : Naville lance son réseau de points de vente de dépôt et d'enlèvement de colis en Suisse avec La Redoute; Aelia et Lagardère Services Asia Pacific annoncent avoir remporté la concession mode multimarques de l'aéroport Changi à Singapour.

**Juin 2010** : Relay France ouvre le premier magasin de restauration rapide sous enseigne Trib's à l'aéroport de Toulon; Lapker lance sa propre marque de boisson énergisante Reload dans son réseau de points de vente hongrois.

**Septembre 2010** : Lancement du Kiosque Relay, l'application iPad développée par HDS Digital.

**Octobre 2010** : Aelia lance la nouvelle enseigne Buy Paris *Duty free* en partenariat avec Aéroport de Paris à l'aéroport de Roissy Charles-de-Gaulle.

**Novembre 2010** : Payot Libraire reçoit le Prix Suisse de l'Éthique 2010 pour son implication dans les domaines de l'éthique, du développement durable et de la responsabilité sociale.

#### CHIFFRES CLÉS 2010

- Un réseau unique de 3 800 magasins dans 20 pays à travers le monde.
- Une présence majeure dans 120 aéroports internationaux dans le monde.
- 1 300 magasins sous enseigne Relay dans 17 pays servent plus d'un million de clients chaque jour.
- Plus de 50 000 magasins de presse approvisionnés chaque jour par Lagardère Services en Europe et 180 000 en Amérique du Nord.
- 2,5 millions de téléchargements sur la plateforme Relay.com de HDS Digital.

#### D) LAGARDÈRE UNLIMITED

Lagardère Unlimited innove et joue la complémentarité entre six métiers : la représentation de talents artistiques et sportifs, la gestion d'académies sportives, l'organisation et l'exploitation d'événements sportifs, la gestion de leurs droits de diffusion, la commercialisation de droits et de produits marketing sportifs et le conseil en gestion-exploitation d'enceintes sportives.

#### ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2010

L'année 2010 a été marquée par une acquisition majeure qui a entraîné la réorganisation et le redéploiement de la branche Lagardère Sports devenue Lagardère Unlimited. La branche regroupe désormais les activités Sport et Entertainment. Structurée autour de six métiers phares, elle se positionne plus que jamais parmi les leaders du marché.

#### BILAN DE L'ANNÉE 2010

L'acquisition de Best a modifié la physionomie de Lagardère Unlimited. Elle a permis à la branche de s'implanter aux États-Unis, le premier marché de l'industrie du sport et l'un des plus fermés. Son activité basée sur la représentation de talents sportifs et artistiques contribuera à atténuer les effets cycliques de l'industrie du sport dépendant du calendrier sportif pour la commercialisation des événements. Son portefeuille de plus de 180 athlètes et son équipe de dirigeants et d'agents, parmi les meilleurs, offrent de nouvelles perspectives de croissance.

Les fondamentaux de la branche ont permis d'atténuer le ralentissement de l'activité dû à une phase de cycle bas. Les contenus *premium* et de prestige sont restés des valeurs sûres, garants d'une audience élevée pour les diffuseurs. L'Europe, où Lagardère Unlimited est fortement implanté, est resté le deuxième marché mondial, malgré une faible croissance. Le football, première activité de la branche, continue d'être le principal moteur de croissance de l'industrie du sport, en particulier en Afrique et en Asie.

Le développement stratégique pour 2011 se poursuivra selon trois axes :

- la consolidation des droits et événements *premium* pour renforcer le leadership;
- la diversification des activités vers de nouveaux métiers;
- la conquête des marchés émergents.

## FAITS MARQUANTS EN 2010

### Devenir le leader de la représentation d'athlètes

Avec l'acquisition de Best en mai 2010, Lagardère Unlimited se positionne parmi les leaders du marché de la représentation d'athlètes et de personnalités. Le portefeuille d'athlètes passe ainsi de 70 à plus de 250 individus, parmi lesquels Andy Roddick, John Wall, Dwight Howard, Sachin Tendulkar, Joakim Noah, Sébastien Chabal, Gaël Monfils et Justine Henin. Les équipes de Lagardère Unlimited repèrent les talents de demain, suivent en permanence les nouvelles tendances, l'évolution des sportifs à fort potentiel, représentent les intérêts des sportifs et valorisent l'image de chaque personnalité.

### Deux académies pour un même objectif : la performance

Lagardère Unlimited intègre une prestigieuse académie parisienne et développe un partenariat avec une célèbre académie en Floride, afin d'être présent dès la première étape de la carrière sportive. Avec la SASP Lagardère Paris Racing Ressources et Saddlebrook, Lagardère Unlimited assure une formation sportive de haut niveau sur les continents européen et américain. Disposant d'installations performantes, les deux académies proposent des programmes combinant études et entraînements intensifs dans six disciplines majeures : l'athlétisme, l'escrime, le golf, le judo, la natation et le tennis.

### Des événements prestigieux et innovants

Sportfive – via The Sports Promoters – a organisé des rencontres amicales de football Summer of Champions, avec la participation des prestigieux clubs de Chelsea, Liverpool et Hambourg. The Sports Promoters a également organisé la Race of Champions, une course automobile opposant les plus grands pilotes : Michael Schumacher, Sébastien Loeb ou Alain Prost. PR Event innove en organisant, en partenariat avec IEC in Sports, le tournoi ATP de Stockholm et en assurant sa diffusion en 3D en Scandinavie. PR Event a également programmé avec succès les tournois ATP et WTA de Bastad.

### Sportfive et l'UEFA, droits médias de l'Euro 2012

Sportfive obtient en 2010 la commercialisation des droits médias du Championnat d'Europe de football 2012, l'un des événements les plus médiatiques au monde. L'accord couvre au total 49 territoires en Asie et en Océanie, incluant la Chine, Hong Kong, Singapour, l'Inde et l'Australie. Ce partenariat conclu avec l'UEFA s'inscrit dans la continuité de l'Euro 2008 dont la vente des droits médias avait été confiée à Sportfive. Cette acquisition majeure consolide la position de leader dans le marché du football et accroît son expertise sur un marché des droits médias sportifs asiatique en très forte croissance.

### Droits marketing : se diversifier pour mieux se développer

Sportfive a élargi son portefeuille de clubs de football en signant un contrat exclusif pour les droits marketing de l'AS Saint-Étienne. Sa diversification se poursuit dans d'autres disciplines : le sport automobile, en obtenant la gestion des droits marketing de l'écurie de Formule 1 de Michael Shumacher (Mercedes Grand Prix), et les sports d'hiver en renouvelant son partenariat avec la Fédération Allemande de Ski sur les droits marketing des Championnats du monde 2011 de bobsleigh et de skeleton. World Sport Group, membre du consortium qui réalisera le Singapore Sports Hub, va en assurer le marketing et la commercialisation d'événements.

### Création de Lagardère Unlimited Stadium Solutions

Lagardère Unlimited Stadium Solutions propose des solutions intégrées et globales pour les exploitants et ayants droits de complexes sportifs, allant de la consultation sur le développement aux services globaux d'exploitation et de marketing. Cette filiale s'affirme dès sa création comme un acteur majeur du secteur. Elle s'inscrit dans une démarche globale d'accompagnement et conseille les organismes en charge de la rénovation, de la construction et de l'exploitation des stades, notamment pour la préparation de l'Euro 2012 en Pologne et en Ukraine ainsi que de l'Euro 2016 en France.



**POSITIONS LEADERS**

- Lagardère Unlimited est le partenaire des principales fédérations internationales de sport (CIO, FIFA, AFC, CAF et IAAF).
- Sportfive est leader sur le marché du football, avec un portefeuille de 30 fédérations européennes de football.
- World Sport Group est un acteur majeur des droits sportifs en Asie avec plus de 1 000 heures de programme et 600 jours d'événements sportifs répartis sur 30 pays.
- PR Event a développé une expertise internationale dans l'organisation de tournois de tennis.

**DATES CLÉS**

**Avril 2010** : Acquisition de l'agence américaine Best.

**Mai 2010** : Acquisition de 30 % de l'académie de Saddlebrook.

**Juin 2010** : Création de Lagardère Unlimited Stadium Solutions, spécialisé dans l'accompagnement des exploitants d'enceintes sportives de la consultation pré-construction à la finalisation des infrastructures sportives.

**Juillet/septembre 2010** : Organisation de tournois de tennis internationaux : tournois ATP et WTA de Bastad, If Stockholm Open, Legg Mason Tennis Classic à Washington.

**Octobre 2010** : Renouvellement du contrat de représentation de Joakim Noah.

**Juillet 2010** : Dwight Howard, joueur de basket-ball américain et champion olympique en titre, signe un contrat de représentation marketing exclusif et mondial avec Lagardère Unlimited.

**Septembre 2010** : Sportfive a été sélectionné pour distribuer les droits médias de l'UEFA Euro 2012 dans près de 50 territoires en Asie et en Océanie.

**Janvier 2011** : Signature d'un contrat de représentation marketing exclusive avec le rugbyman Sébastien Chabal.

**Avril 2011** : création de Lagardère Unlimited Live Entertainment qui réunit les activités de Spectacle du Groupe en s'articulant autour de trois métiers complémentaires : production de spectacles, gestion de salles et représentation d'artistes.

**CHIFFRES CLÉS 2010**

- plus de 250 athlètes et célébrités représentés
- plus de 30 pays
- plus de 30 disciplines
- 72 % du chiffre d'affaires réalisé dans le domaine du football<sup>(1)</sup>
- 66 % du chiffre d'affaires réalisé dans la zone Europe<sup>(1)</sup>
- 51 % du chiffre d'affaires représente les droits et production TV<sup>(1)</sup>
- 7 filiales principales présentes sur 4 continents

(1) Chiffre d'affaires de Lagardère Sports.

### 3.1.2 PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

#### 1<sup>RE</sup> RÉOLUTION : APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2010

Cette première résolution a trait à l'approbation des comptes sociaux de l'exercice 2010 qui se soldent par un résultat bénéficiaire de 373,5 millions d'euros contre 298,5 millions d'euros en 2009.

#### 2<sup>E</sup> RÉOLUTION : APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

La seconde résolution a trait à l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2010 qui génèrent un résultat net part du Groupe de 163,2 millions d'euros, contre 137 millions d'euros en 2009.

#### 3<sup>E</sup> RÉOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT : VERSEMENT DU DIVIDENDE

Les comptes sociaux de l'exercice 2010 se soldent par un bénéfice social qui s'élève	373 526 611,13 €
compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de	1 202 164 994,11 €
le bénéfice distribuable s'établit à	1 575 691 605,24 €

Sur ce montant et conformément aux dispositions statutaires, il convient de prélever une somme de 1 632 250 € égale à 1 % du résultat net consolidé part du Groupe revenant aux Associés Commandités, dividende qui sera éligible à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts et bénéficiant aux personnes physiques imposables à l'impôt sur le revenu en France.

En accord avec le Conseil de Surveillance, nous vous proposons de verser un dividende annuel unitaire de 1,30 € par action, inchangé par rapport au dividende de 1,30 € versé en 2010 et d'affecter le solde en report à nouveau, soit un montant total de l'ordre de 165 millions d'euros compte tenu des actions détenues en propre par la société au 28 février 2011.

Ce dividende sera détaché de l'action le 18 mai et payable à compter du 23 mai 2011 aux titulaires d'actions nominatives ou à leurs représentants qualifiés, par chèque ou virement.

Il sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux seules personnes physiques imposables à l'impôt sur le revenu en France conformément aux dispositions de l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

Les actions qui seraient détenues par la Société elle-même à la date de détachement n'auront pas droit à celui-ci.

Il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois derniers exercices se sont élevés aux sommes suivantes :

(en €) / exercices	2007	2008	2009
Dividende versé aux actionnaires			
Dividende unitaire	1,30	1,30	1,30
Dividende total	169 167 116,30	164 856 039,40	165 141 355,60
Dividende versé aux Commandités	5 341 290,00	5 933 060,00	1 368 020,00
<b>Total</b>	<b>174 508 406,30</b>	<b>170 789 099,40</b>	<b>166 509 375,60</b>

#### 4<sup>E</sup> RÉOLUTION : FIXATION À 700.000 € DU MONTANT GLOBAL DES JETONS DE PRÉSENCE

Votre Conseil de Surveillance vous propose de porter de 600 000 € montant fixé en 2004, à 700 000 €, le montant global des jetons de présence à allouer à ses membres, eu égard à l'accroissement des réunions du Conseil et des Comités qu'il a créés.

#### 5<sup>E</sup> RÉOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE ET NOMINATION D'UN NOUVEAU SUPPLÉANT

Il vous est proposé, après avis de votre Conseil de Surveillance qui a mis en place à cet effet une procédure de sélection, de renouveler le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Ernst & Young et Autres et de nommer, comme Commissaire aux Comptes suppléant, la société Auditex.

#### 6<sup>E</sup> RÉOLUTION : NOMINATION DE M<sup>ME</sup> SUSAN M. TOLSON EN QUALITÉ DE NOUVEAU MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN REMPLACEMENT DE M. BERNARD MIRAT, DÉMISSIONNAIRE DE SES FONCTIONS

M. Bernard Mirat ayant fait part au Conseil de Surveillance de sa décision de démissionner de son mandat à effet du 30 juin 2011, votre Conseil vous propose de nommer en remplacement M<sup>me</sup> Susan M. Tolson.

Il vous est proposé de la nommer pour une durée de quatre années à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011 ; son mandat prendra fin en conséquence à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en 2015 sur les comptes de l'exercice précédent.

La nomination de celle-ci viendrait renforcer les efforts entrepris pour améliorer le fonctionnement du Conseil, eu égard notamment, à une expérience éprouvée du monde des affaires à haut niveau, à une connaissance du monde des médias et à une portance internationale au travers d'une pratique professionnelle menée dans l'univers financier anglo-saxon (M<sup>me</sup> Susan M. Tolson, de nationalité américaine, diplômée d'Harvard Business School, a en effet, de 1990 à 2010, été successivement analyste, responsable de comptes puis "Senior-Vice Président" de la société américaine The Capital Group Companies, grand fond privé d'investissement).

Cette nomination s'inscrirait de surcroît dans la dynamique de féminisation du Conseil qui atteindrait ainsi un taux de 20 %, en avance sur la réglementation française actuelle.

Elle renforcerait enfin le caractère majoritairement indépendant du conseil, M<sup>me</sup> Susan M. Tolson étant libre d'intérêts antérieurs ou présents par rapport au Groupe Lagardère.

**7<sup>E</sup> RÉOLUTION : AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE POUR UNE DURÉE DE 18 MOIS À L'EFFET D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ**

Au cours de l'exercice 2010, la Société a, dans le cadre des autorisations qui lui ont été données par votre Assemblée :

- acquis sur le marché, 1 051 621 actions représentant 0,8 % du capital, actions acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité destiné à animer le marché du titre ;
- revendu 1 191 621 des actions acquises sur le marché dans le cadre de ce contrat de liquidité.

En conséquence, au 31 décembre 2010, la Société détenait 4 098 948 de ses propres actions, soit 3,13 % du capital social dont 1 599 250 étaient affectées à l'objectif d'attribution aux salariés, 2 476 698 à l'objectif de conservation en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opération de croissance externe, et 23 000 affectées à l'objectif d'animation du marché.

Le détail de l'ensemble des opérations effectuées tant au cours de l'exercice 2010, que dans le seul cadre de l'autorisation en cours donnée par votre Assemblée du 27 avril 2010, figure dans le Document de référence (8.1.2.2) qui figure en annexe et auquel nous vous demandons de bien vouloir vous reporter.

Il vous est demandé, au titre de la septième résolution soumise à votre approbation de renouveler l'autorisation donnée à votre Gérance, de pouvoir opérer, conformément à la loi, à l'achat d'actions de votre Société.

Les conditions et modalités de mise en œuvre de cette autorisation sont issues de la réglementation européenne reprise par l'Autorité des Marchés Financiers dans son règlement général. Ainsi :

- le nombre d'actions acquises ne pourra dépasser 10 % du capital social actuel, ce qui, à titre indicatif, sur la base du capital au 28 février 2011 et compte tenu des actions et des calls détenus directement à cette date, autoriserait l'acquisition de 3 223 239 actions, soit environ 2,46 % du capital social actuel pour le cas où la Société ne procéderait pas à l'annulation d'une partie des actions et/ou des calls actuellement détenus, à leur transfert ou à leur cession ;
- le prix d'acquisition global ne pourrait dépasser 650 millions d'euros, étant précisé, au titre de ce nouveau programme, que le prix maximum d'achat ne pourra être supérieur à 50 € par action ;
- l'acquisition, la cession et le transfert des actions devront être conformes aux objectifs fixés par la réglementation européenne et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers, à savoir principalement : réduction du capital social, attribution aux salariés, remise en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité ; l'acquisition de titres sur le marché dans le cadre de contrats de liquidités continuera à être confiée à des prestataires de services indépendants agissant dans le cadre de mandats leur permettant d'acquérir en toute indépendance un certain nombre de titres sur une certaine période, dans le respect des règles fixées par l'AMF.

**8<sup>E</sup> À LA 15<sup>E</sup> RÉOLUTION : RENOUVELLEMENT DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES**

Conformément aux dispositions de l'article L.225-100 du Code de commerce, vous trouverez en annexe au présent rapport un tableau récapitulatif des délégations données à votre Gérance, en cours de validité, étant précisé qu'aucune utilisation n'en a été faite au cours de l'exercice écoulé.

Nous vous proposons cette année de les renouveler.

La Gérance aura tous les pouvoirs pour procéder à leur mise en œuvre, en fixer les conditions et modalités conformément aux conditions légales et à celles fixées par votre Assemblée, constater les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.

Elle devra, de même que les Commissaires aux Comptes, et dans les cas prévus par la loi, établir un rapport complémentaire au moment où il sera fait usage de l'une de ces autorisations, rapports qui seront mis à votre disposition conformément aux dispositions légales.

L'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emportera renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donneraient droit.

**1° - Émission de valeurs mobilières ne donnant pas accès au capital social de la Société**

Vous avez, au titre de la sixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 28 avril 2009, renouvelé les pouvoirs nécessaires à votre Gérance pour émettre des valeurs mobilières composées ne pouvant donner accès au capital de Lagardère SCA mais donnant ou pouvant donner accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens, à des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société, mais également à des valeurs mobilières représentatives d'une quotité de capital à émettre de sociétés autres que la Société émettrice, dans la limite de 1,5 milliards d'euros pour les emprunts en résultant.

Nous vous proposons de renouveler cette autorisation.

C'est l'objet de la huitième résolution soumise à votre approbation.

**2° - Émission d'actions ordinaires et de toutes valeurs mobilières, donnant accès au capital de la Société avec droit préférentiel de souscription**

La neuvième résolution soumise à votre approbation est similaire à la septième résolution approuvée par votre Assemblée du 28 avril 2009. Elle consiste à autoriser l'émission d'actions ordinaires et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, notamment par le biais de titres de créances (obligations convertibles, remboursables,...) au capital de la Société dans la limite de 33 % du capital actuel (qui s'élève à 799 913 044,60 €), soit près de 265 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliards d'euros pour les emprunts en résultant.

Les émissions correspondant à cette délégation seront réalisées avec droit préférentiel de souscription des actionnaires.

**3° - Émission d'actions ordinaires et de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, sans droit préférentiel de souscription :**

La dixième résolution vise à l'émission, par voie d'offre au public, des mêmes valeurs mobilières que dans la résolution précédente, dans la limite toutefois de 20 % maximum du capital actuel, soit près de 160 millions d'euros de nominal pour les augmentations de capital en résultant effectuées avec un droit de priorité au moins égal à cinq jours, mais sans droit préférentiel de souscription pour les actionnaires.

En tout état de cause, le prix d'émission des actions ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours de l'action durant les trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote de 5 % maximum ; cette règle remplace depuis 2005 celle de la moyenne des dix cours pris parmi les 20 précédents et s'avère plus adaptée aux conditions actuelles des marchés financiers.

Les actionnaires ne bénéficieront pas d'un droit préférentiel de souscription mais pourront, sur décision de la Gérance, disposer d'un droit de priorité.

Les émissions qui seraient effectuées sans droit de priorité, en cas de forte volatilité des marchés, seraient alors limitées à 15 % du capital actuel, soit près de 120 millions d'euros de nominal.

La onzième résolution vise à l'émission des mêmes valeurs mobilières, dans la limite de 15 % maximum du capital, mais cette fois par voie de placement privé, c'est-à-dire que leur émission serait réservée, conformément aux dispositions du Code monétaire et financier à un cercle restreint d'investisseurs ou à des investisseurs qualifiés au sens des dispositions précitées. Cette procédure permet de placer des titres de capital sans avoir besoin d'établir un prospectus, eu égard aux compétences professionnelles des souscripteurs.

**4° - Possibilité d'augmenter le montant des émissions décidées en cas de demandes excédentaires :**

La douzième résolution, proposée en application des dispositions légales actuelles qui consacrent le mécanisme de la sur-allocation pratiquée depuis de nombreuses années, a pour objet de permettre à la Gérance, au cas où, à l'occasion d'une émission décidée, les demandes des souscripteurs dépasseraient le nombre de titres offerts, de pouvoir, dans les 30 jours suivant la clôture de la souscription, émettre, pour répondre à ces demandes, un nombre de titres complémentaires dans la limite de 15 % de l'émission initiale, le prix d'émission des titres restant inchangé ; il est ici précisé qu'en tout état de cause, le montant global de l'émission ne pourra pas dépasser les limites globales fixées à la quatorzième résolution ci-après décrite.

**5° - Émission d'actions nouvelles ou de valeurs mobilières de toute nature destinées à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'un apport en nature :**

La treizième résolution est similaire à la dixième résolution adoptée par votre Assemblée Générale du 28 avril 2009 ; elle intègre la possibilité prévue par l'article L.225-147 du Code de commerce, de déléguer à la Gérance les pouvoirs nécessaires pour, dans la limite de 10 % du capital actuel, procéder à une augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 sur les offres publiques d'échanges ne sont pas applicables.

Dans le cadre d'une offre publique d'échange, le montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant en résulter serait de 15 % du capital actuel, soit près de 120 millions d'euros.

#### **6° - Limitations globales des augmentations de capital et des émissions de titres de créances :**

Nous vous proposons dans la quatorzième résolution, et conformément à l'article L.225-129-2 du Code de commerce :

- de fixer à 160 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sans droit préférentiel de souscription des actionnaires au titre des autorisations conférées par les 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions;
- de fixer à 37,5 % du capital actuel, soit près de 300 millions d'euros, le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant résulter des autorisations ci-dessus décrites;
- de fixer à 1 500 millions d'euros (ou à la contrepartie de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère), le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations demandées au titre des 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions.

#### **7° - Augmentation de capital par voie d'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes et attribution gratuite d'actions aux actionnaires :**

La quinzième résolution a trait à l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes en vue de l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions de la Société (ou de l'élévation du montant nominal des actions existantes) dans la limite spécifique d'un montant égal à 37,5 % du capital actuel, soit près de 300 millions d'euros.

#### **16<sup>E</sup> RÉOLUTION : MODIFICATION DE L'ARTICLE 25 DES STATUTS AFIN DE PERMETTRE EN CAS DE DISTRIBUTION EXCEPTIONNELLE UN PAIEMENT EN NATURE AUX ACTIONNAIRES**

La seizième résolution a pour objet de permettre à la Société, à l'occasion d'une distribution exceptionnelle, de pouvoir notamment remettre en paiement, directement ou indirectement, par tous moyens, (notamment par voie d'attribution de bons donnant droit à ces valeurs ou à ces titres, ...) des valeurs mobilières ou titres financiers négociables figurant à l'actif de son bilan.

#### **17<sup>E</sup> RÉOLUTION : POUVOIRS POUR L'ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITÉS**

\*\*\*

Il va maintenant être procédé à la présentation des rapports spéciaux de la Gérance puis à celle des rapports du Conseil de Surveillance, de son Président et, enfin, à la présentation des différents rapports de vos Commissaires aux Comptes.

Les éléments contenus dans ces différents rapports ainsi que ceux figurant dans les rapports de votre Gérance, dont le Document de référence, nous paraissent suffisants pour que vous puissiez vous faire une opinion complète sur la situation et l'activité de votre Société et du groupe Lagardère durant l'exercice écoulé ainsi que sur les décisions qu'il vous est proposé d'adopter.

Les résolutions qui seront ensuite soumises à vos suffrages reflètent exactement les termes de ces différents rapports et nous paraissent conformes à l'intérêt de votre Société et favorables au développement des activités de votre Groupe.

Nous vous invitons en conséquence à y donner une suite favorable et vous remercions à nouveau de la confiance que vous avez toujours su nous témoigner, notamment à l'occasion de chacune des étapes importantes de l'évolution de notre Groupe.

**La Gérance**

## ANNEXE I

## • Tableau des résultats des cinq derniers exercices de la société mère

Nature des indications		2006	2007	2008	2009	2010
<b>I</b>	<b>Capital en fin d'exercice</b> (en euros)					
a)	Capital social	870 416 509	818 213 044	799 913 045	799 913 045	<b>799 913 045</b>
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	142 691 231	134 133 286	131 133 286	131 133 286	<b>131 133 286</b>
c)	Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	-	-	-	-	-
d)	Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e)	Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	-
<b>II</b>	<b>Opérations et résultat de l'exercice</b> (en 000€)					
a)	Chiffre d'affaires hors taxes	13 245	12 711	1 551	9 846	<b>8 457</b>
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	91 035	767 000	449 149	156 294	<b>272 386</b>
c)	Impôt sur les bénéfices	79 708 <sup>(1)</sup>	89 271 <sup>(1)</sup>	76 004 <sup>(1)</sup>	87 203 <sup>(1)</sup>	<b>88 017<sup>(1)</sup></b>
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	218 565	832 655	491 335	298 529	<b>373 527</b>
e)	Résultat distribué aux actionnaires	160 423	169 167	164 856	165 142	<sup>(2)</sup>
<b>III</b>	<b>Résultat par action</b> (en €)					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,20	6,38	4,00	1,86	<b>2,75</b>
b)	Résultat après impôt et charges calculées	1,53	6,21	3,75	2,28	<b>2,85</b>
c)	Dividende distribué à chaque action	1,20	1,30	1,30	1,30	<sup>(2)</sup>
<b>IV</b>	<b>Personnel</b>					
a)	Effectif moyen des salariés employés	-	-	-	-	-
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	-	-
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	-	-

(1) Essentiellement *bani* d'intégration fiscale.

(2) Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende de 1,30 € par action.

**ANNEXE II**

au Rapport de gestion de la Gérance

**• Tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs accordées par l'Assemblée à la Gérance dans le domaine des augmentations de capital**

Nature de la délégation	Délégations de compétences					
Date de l'Assemblée	Assemblée Générale Mixte du 28 avril 2009					
Objet de la délégation	Émission de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital (actions, OCA, OBSA, ORA,...) avec ou sans DPS	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'un apport en nature ou d'une offre publique d'échange	Attribution d'actions gratuites aux actionnaires par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	Émission d'actions au profit des salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe	Attribution d'actions gratuites aux salariés et dirigeants du Groupe	Attribution d'options de souscription d'actions aux salariés et dirigeants du Groupe
Montant total nominal maximum autorisé	300 M€ (~ 37,5 % du capital)		300 M€	24 M€(3% du capital)		
Montant unitaire nominal autorisé	300 M€ *	300 M€ **		24 M€ (3 % du capital)	4 M€ (0,5 % du capital par an)	12 M€ (1,5 % du capital par an)
Utilisation en 2009	Néant		Néant	Néant	***	Néant
Durée des autorisations	26 mois			38 mois		

\* ~200 M€ en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription (soit 25 % du capital) et ~150 M€ en cas d'émission sans droit de priorité (18,7 % du capital).

\*\* 80 M€ en cas d'apport en nature (10 % du capital).

\*\*\* Un plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place par la Gérance les 1<sup>er</sup> octobre et 31 décembre 2009 portant sur 571 525 actions représentant 0,436 % du capital. Un plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place par la Gérance le 17 décembre 2010 portant sur 634 950 actions représentant 0,484 % du capital.

## 3.2 RAPPORT SPÉCIAL DE LA GÉRANCE SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHATS D' ACTIONS

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L.225-184 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2010 et concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

### 3.2.1 DONNÉES GÉNÉRALES

1. Lagardère SCA : il n'a été, au cours de l'exercice 2010, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.

Les principales caractéristiques des plans de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA en vigueur à la fin de l'exercice 2010 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2010	Nombre d'options annulées à fin 2010	Quantités restant à lever à fin 2010	Dates d'exercice
<b>Options de souscription</b>								
Néant								
<b>Options d'achat</b>								
Plans en cours								
18/12/03	23/05/00	1 437 250	51,45 €	445	-	196 797	1 214 132	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04	11/05/04	1 568 750	51,92 €	481	-	229 597	1 346 262	20/11/06 au 20/11/14
21/11/05	11/05/04	1 683 844	56,97 €	495	-	190 255	1 493 589	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06	11/05/04	1 844 700	55,84 €	451	-	142 100	1 702 600	14/12/08 au 14/12/16
<b>Total</b>							<b>5 756 583</b>	

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

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

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

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

Au cours de l'exercice 2010, les mandataires sociaux de Lagardère SCA et leurs représentants légaux n'ont levé aucune option d'achat et n'ont en conséquence acquis à ce titre aucune action Lagardère SCA au titre des options d'achat d'actions qui leur ont été attribuées au cours des exercices 2003 à 2006.

La Gérance



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

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux attributions gratuites d'actions effectuées au cours de l'exercice 2010.

\*\*\*

La politique d'attribution gratuite d'actions, de même que celle qui présidait à l'attribution d'options d'achat, vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet également de distinguer les cadres qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive.

Elle sert enfin à fidéliser ceux que l'entreprise souhaite s'attacher durablement et, notamment, les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel qui permettront au Groupe d'assurer la continuité de sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

**1°** - Le premier plan d'attribution gratuite d'actions qui avait été mis en place le 28 décembre 2007 et qui portait sur 594 350 actions au profit de 387 personnes, comportait une condition dite de performance boursière qui devait être réalisée le 29 décembre 2009, à savoir : que la moyenne des 20 derniers premiers cours de l'action Lagardère SCA précédant le 29 décembre 2009 soit au moins égale à 51,14 €.

Eu égard à la crise financière intervenue depuis la date d'attribution, cette condition a défailli ; le plan est en conséquence devenu caduque le 29 décembre 2009.

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

**2°** - Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée du 28 avril 2009 (14<sup>e</sup> résolution), M. Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant de votre Société a procédé fin 2010 à des attributions gratuites d'actions Lagardère SCA au profit de certains salariés et dirigeants de Lagardère SCA et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions légales.

Les caractéristiques de l'attribution principale du 17 décembre 2010 sont les suivantes :

- **Nombre d'attributaires** : 405 personnes.
- **Nombre d'actions attribuées** : 518 950 actions, (soit 0,396 % du nombre d'actions composant le capital).
- **Période d'acquisition** : deux ans ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 18 décembre 2012, sous réserve qu'à cette date les attributaires n'aient pas démissionné, ou n'aient pas été licencié ou révoqué pour faute grave ou lourde.
- **Période de conservation** : deux ans ; les actions, une fois définitivement attribuées, devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 18 décembre 2014 inclus, date à compter de laquelle elles deviendront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales en vigueur.

Pour les bénéficiaires qui sont fiscalement résidents à l'étranger, la période d'acquisition a par contre été fixée à quatre ans soit jusqu'au 18 décembre 2014 ; en contrepartie et conformément à la décision de l'Assemblée, aucune période de conservation ne sera à observer par ses bénéficiaires.

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

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

Les caractéristiques de cette attribution et les conditions auxquelles elle a été soumise sont les suivantes :

- **Période d'acquisition** : les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 1<sup>er</sup> avril 2013 en ce qui concerne MM. Pierre Leroy, Dominique d'Hinnin et Thierry Funck-Brentano et le 1<sup>er</sup> avril 2015 en ce qui concerne

M. Philippe Camus, résident fiscal américain, sous réserve que le 1<sup>er</sup> avril 2013, les conditions de performance et de présence ci-après aient été remplies.

- **Conditions de performance** : Eu égard à l'environnement économique et financier actuel, à la visibilité limitée qu'ont un certain nombre de sociétés sur l'évolution de leurs activités à court terme et à la diversité des activités du Groupe qui évoluent sur des marchés différents, les objectifs fixés l'ont été sur une base annuelle et non pas sur une base pluriannuelle comme cela aurait été le cas dans une période normale. De même, eu égard à l'instabilité des marchés financiers, les objectifs fixés l'ont été sur la base de critères internes à l'entreprise et non pas en partie sur la base de conditions de performance boursière, la société Lagardère SCA n'ayant pas, de plus, de comparables boursiers adaptés. En conséquence, trois objectifs ont été retenus : le premier basé sur l'évolution des Resop des sociétés intégrées du pôle Média 2011 et 2012 à comparer aux objectifs de Resop 2011 et 2012 communiqués comme "guidance" au marché; le second basé sur l'évolution des flux opérationnels 2011 et 2012 par rapport à ceux qui ressortiront des budgets annuels consolidés établis en début d'année. La réalisation de chacun de ces objectifs cibles correspondant se traduira par l'attribution de la totalité des actions gratuites affectées à cet objectif, soit un quart de la quantité globale par objectif cible; une réalisation comprise entre 0 % et 100 % de l'objectif considéré se traduira par une attribution proportionnelle au pourcentage de réalisation atteint, de manière linéaire.

Enfin, le troisième objectif est basé sur la réalisation en 2012 d'un Resop des sociétés intégrées du pôle Média au moins égal à la moyenne des RESOP réalisés en 2010 et en 2011; si cet objectif n'était pas atteint, alors le nombre d'actions résultant de l'application des quatre objectifs cibles ci-dessus décrit serait réduit proportionnellement.

- **Conditions de présence** : pour pouvoir prétendre à l'attribution définitive des actions, MM. Philippe Camus, Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano devront être toujours dirigeant de Lagardère SCA le 1<sup>er</sup> avril 2013; cette condition sera réputée satisfaite en cas de révocation ou de non renouvellement de leur fonction de dirigeant pour un motif autre qu'une faute.

- **Conservation des actions** :

En ce qui concerne MM. Pierre Leroy, Dominique d'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, 100 % des actions effectivement attribuées devront être conservées en compte nominatif pur pendant une période d'au moins deux ans, soit du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 1<sup>er</sup> avril 2015.

En ce qui concerne les quatre attributaires :

- 25 % des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 12 mars 2008, être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation de leur fonction de représentant légal de Lagardère SCA;
- 25 % supplémentaires des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 2 décembre 2009, être conservées en compte nominatif pur jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues soit au moins égale à un an de rémunération brute fixe et variable; cette condition sera appréciée au début de chaque année au regard de la moyenne des cours de décembre et de la rémunération fixe et variable perçue ou exigible au titre de l'année écoulée.

À l'issue des périodes d'obligation de conservation ci-dessus définies, les actions correspondantes seront alors cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et moyennant le respect des périodes de négociation fixées par Lagardère SCA dans la "Charte relative aux transactions effectuées sur les Titres Lagardère SCA pour les collaborateurs du groupe Lagardère".

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

**La Gérance**

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



# CHAPITRE 4

## Conseil de Surveillance

## 4.1 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs,

En complément au rapport de la Gérance qui vous a détaillé les activités et les résultats de chacune des branches du Groupe, le présent rapport du Conseil de Surveillance a pour objet notamment de vous donner son avis sur sa mission de contrôle permanent de la gestion du Groupe et de vous exposer son opinion sur les résolutions qui sont proposées aujourd'hui à vos votes.

\*\*\*

Au cours de l'exercice 2010, votre Conseil de Surveillance s'est réuni six fois. Au cours de ses réunions, il a été régulièrement informé par la Gérance des réalisations et de la situation du Groupe ainsi que des perspectives d'évolution de ses branches. Il a, à ce titre, assisté à des présentations détaillées de Lagardère Active, Lagardère Publishing et Lagardère Unlimited.

Par ailleurs, outre l'examen normal des comptes semestriels et annuels, le Conseil de Surveillance a notamment été amené à approuver le renouvellement du mandat de Gérant de la société Arjil Commanditée-Arco, examiner sa composition et son organisation et a en particulier créé un Comité des Nominations et des Rémunérations, élire son nouveau Président, nommer les membres et Présidents du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations qu'il a décidé de créer, et faire un point sur le fonctionnement du Comité d'Audit eu égard aux recommandations du rapport publié par le groupe de travail de l'Autorité des Marchés Financiers (cette présentation a été l'occasion de rappeler le rôle et les missions du Conseil de Surveillance au sein d'une société en commandite par actions).

Il a enfin été amené à se réunir exceptionnellement pour donner un avis sur des projets de résolutions proposées à l'Assemblée Générale par un groupe d'actionnaires minoritaires.

En ce qui concerne l'activité du Comité d'audit, outre l'examen approfondi des comptes semestriels et annuels, le Comité d'Audit a notamment procédé :

- à l'examen de la "cartographie" des risques du Groupe et passé en revue les principaux litiges auxquels le Groupe est partie;
- au suivi de la mise en œuvre des recommandations émises en 2010 par le cabinet Pricewaterhouse-Coopers sur la gestion des risques et le contrôle interne au sein du Groupe;
- à l'analyse des activités de la Direction de l'Audit Interne du Groupe et du Plan d'Audit pour 2011.

Le Comité d'Audit s'est également intéressé au rapport du groupe de travail de l'AMF du 22 juillet 2010 afin de s'assurer de la conformité de son fonctionnement avec les recommandations figurant dans ce rapport.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations, créé au cours de l'exercice 2010 par le Conseil de Surveillance, a notamment arrêté ses modalités de fonctionnement au travers de l'établissement d'un règlement intérieur. Il s'est penché sur la rémunération du Président du Conseil de Surveillance qu'il a proposé à la Gérance de mettre en œuvre, en contrepartie des diligences particulières demandées à celui-ci, et sur la rémunération de la Gérance; concernant cette dernière, le Comité a examiné et encadré les conditions d'attribution d'actions gratuites faites à ses membres.

À l'issue de l'ensemble de nos travaux et investigations, nous sommes en mesure de vous assurer que les comptes de l'exercice 2010, ainsi que les commentaires les complétant donnent une vue fidèle et sincère des activités et du patrimoine du Groupe, avec, au 31 décembre 2010 :

- un chiffre d'affaires consolidé de 7,966 milliards €, en légère croissance en données brutes;
- un résultat opérationnel courant des sociétés intégrées de 462 M€;
- un résultat net, part du Groupe, de 163 M€.

\*\*\*

Au titre des points importants inscrits à l'ordre du jour de votre Assemblée, outre l'approbation des comptes sociaux et consolidés et le *quitus* que nous vous proposons d'accorder à la gestion de la Gérance, figurent les résolutions suivantes :

- l'affectation du résultat de l'exercice 2010, sachant que la fixation du dividende à 1,30 euro par action nous apparaît correspondre à une juste et convenable rémunération des actionnaires, tout en prenant en considération les besoins et les capacités financières nécessaires au développement du Groupe;
- le renouvellement du mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Ernst & Young et Autres et de nommer en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant la société Auditex. Les résultats du processus d'appel d'offre qui a été lancé et mené eu égard à l'échéance du mandat de la société Ernst & Young et Autres en 2011 nous conduisent à vous proposer son renouvellement;

- l'augmentation du montant global des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance de 600 000 € à 700 000 €. Le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a considéré que l'accroissement du nombre des réunions du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit ainsi que la création du Comité des Nominations et des Rémunérations nécessitait une augmentation de la masse globale des jetons de présence qui n'avait pas évolué depuis 2004;
- la nomination d'un nouveau membre du Conseil de Surveillance. Le Conseil, sur avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, a considéré que la candidature de M<sup>me</sup> Susan M. Tolson viendrait renforcer les efforts déjà entrepris pour améliorer encore son fonctionnement, grâce à ses caractéristiques propres à savoir :
  - expérience éprouvée du monde des affaires à haut niveau;
  - connaissance approfondie du domaine des médias;
  - portance internationale au travers d'une pratique professionnelle menée dans l'univers anglo-saxon (M<sup>me</sup> Tolson est de nationalité américaine).

Cette nomination s'inscrirait de surcroît dans la dynamique de féminisation du Conseil de Surveillance de Lagardère et viendrait d'ores et déjà anticiper les premiers effets de la nouvelle réglementation française correspondante. Cette nomination serait enfin en cohérence avec les règles de bonne gouvernance généralement admises : M<sup>me</sup> Tolson est libre d'intérêts antérieurs ou présents par rapport au groupe Lagardère, la rendant ainsi totalement indépendante de celui-ci;

- une modification statutaire afin de permettre en cas de distribution exceptionnelle un paiement en nature aux actionnaires;
- le renouvellement d'autorisations financières antérieurement accordées à la Gérance et qui arrivent à échéance.

Aucune des résolutions mentionnées ci-dessus ne soulevant de réserve de notre part, nous vous recommandons donc d'y apporter positivement vos suffrages.

\*\*\*

Au cours de l'année 2010, plusieurs décisions stratégiques importantes ont été prises par votre Groupe, notamment :

- d'une part, la décision de céder l'activité "Presse Magazine à l'international" (PMI) de Lagardère Active. Cette cession, qui, dès son annonce, a été très favorablement accueillie par le marché boursier, permettra à Lagardère Active de se désengager d'une activité où il n'avait pas atteint la taille critique, et dont le renforcement aurait nécessité de lourds investissements complémentaires; à l'inverse, en se recentrant en France, où son leadership demeure incontesté, cette branche peut espérer améliorer sensiblement sa rentabilité et poursuivre son développement;
- d'autre part, la préparation de l'introduction en bourse de la participation de 20 % que le groupe Lagardère détient dans Canal+ France, illustrant ainsi sa stratégie de recentrage sur certains de ses métiers;
- enfin, la volonté du Groupe de faire de Lagardère Unlimited, la nouvelle branche regroupant les activités de gestion des droits sportifs et d'*entertainment*, le futur leader mondial en la matière.

Par leur importance, toutes ces décisions démontrent que, loin de se contenter des fortes positions déjà acquises, au niveau européen comme au niveau mondial, votre Gérance demeure vigilante sur ses orientations stratégiques afin de permettre à Lagardère de rester le grand groupe de médias dynamique que vous connaissez. À cet égard, le Conseil de Surveillance ne peut que vous engager, Mesdames et Messieurs les Actionnaires, à marquer votre confiance dans les derniers développements entrepris qui, eux-mêmes, témoignent de la capacité d'adaptation et des ambitions légitimes de votre Groupe.

**Le Conseil de Surveillance**

## 4.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames et Messieurs,

Le présent rapport a pour objet de vous rendre compte des informations requises par l'article L.226-10-1 du Code de commerce et relatives principalement à la composition et au fonctionnement de votre Conseil de Surveillance et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en œuvre par votre Société.

L'ensemble des diligences ayant permis la préparation de ce rapport (parmi lesquelles divers entretiens avec les membres de la Direction) ont été présentées au Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance en a approuvé les termes dans sa séance du 9 mars 2011.

## COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	<b>Xavier de Sarrau</b> Avocat Ancien Président du groupe Arthur Andersen pour la région Europe/Moyen-Orient/Inde/Afrique	10.03.10	AGO 2014*
Membre du Conseil Président d'honneur Membre du Comité d'Audit	<b>Raymond H. Lévy</b> Président d'Honneur de Renault SA	27.04.10	AGO 2012*
Membre du Conseil	<b>Bernard Arnault</b> Président-Directeur Général de LVMH	27.04.10	AGO 2012*
Membre du Conseil	<b>Martine Chêne</b> Ancienne documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés Ancienne représentante syndicale CFDT au Comité de Groupe	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>Georges Chodron de Courcel</b> Directeur Général Délégué de BNP Paribas	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>François David</b> Président du Conseil d'Administration de COFACE SA	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>Pierre Lescure</b> Ancien Président-Directeur Général de Canal+ SA	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	<b>Jean-Claude Magendie</b> Ancien premier Président de la cour d'appel de Paris	27.04.10	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Christian Marbach</b> Ancien Président de l'ANVAR	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Bernard Mirat</b> Ancien Vice-Président-Directeur Général de la société des Bourses Françaises	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil	<b>Javier Monzón</b> Président de la société espagnole Indra Sistemas	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Amélie Oudéa-Castéra</b> Directrice du Plan stratégique d'AXA	27.04.10	AGO 2012*
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Didier Pineau-Valencienne</b> Ancien Président-Directeur Général de Schneider SA	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	<b>François Roussely</b> Président du Crédit Suisse-France	27.04.10	AGO 2012*
Membre du Conseil	<b>Patrick Valroff</b> Ancien Directeur Général de Crédit Agricole CIB	27.04.10	AGO 2014*

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

La composition ainsi détaillée du Conseil lui donne toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance.

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

- M. Bernard Arnault,
- M<sup>me</sup> Martine Chêne,
- M. François David,
- M. Xavier de Sarrau,
- M. Pierre Lescure,
- M. Jean-Claude Magendie,
- M. Christian Marbach,
- M. Bernard Mirat,
- M. Javier Monzón,
- M. Didier Pineau-Valencienne,
- M. François Roussely,
- M. Patrick Valroff.

## FONCTIONNEMENT (PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL)

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur mis à jour le 9 mars 2011, qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu.

Ce règlement concerne :

1. **l'indépendance de ses membres** : il fixe à la moitié des membres en fonction de la quote-part minimale de ceux qui doivent remplir cette caractéristique, c'est-à-dire qui ne doivent entretenir aucune relation directe ou indirecte, de quelque nature que ce soit, avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement et leur participation aux travaux du Conseil ;
2. **le nombre de ses réunions annuelles** : il en arrête chaque année, sur proposition de son Président et pour l'année à venir, un calendrier ;
3. **les devoirs de chacun de ses membres** : outre les obligations fondamentales de loyauté, de confidentialité et de diligence, ils ont trait notamment à la connaissance des textes légaux, réglementaires et statutaires, à la détention d'un nombre significatif d'actions, à la déclaration au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, à l'assiduité aux réunions ;
4. **l'intervention sur les titres de la Société et de ses filiales** : eu égard aux informations privilégiées et à la connaissance approfondie de certains aspects de la vie de la Société et de son Groupe dont disposent les membres du Conseil, ceux-ci sont invités à s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société, en dehors des règles fixées par le règlement, à savoir :
  - interdiction pendant certaines périodes définies d'intervenir sur les titres ;
  - acquisitions préconisées une fois par an, à l'issue de l'Assemblée Générale, par le biais de la Société et par achat en bloc par chacun des membres du Conseil ;
  - conservation des actions pendant au moins six mois à l'issue de l'expiration du mandat ;
  - information du Président, de la Gérance et de l'Autorité des Marchés Financiers de toutes opérations effectuées sur les titres dans les cinq jours de la réalisation de celles-ci ;
5. **l'existence d'un Comité d'Audit** : outre les missions décrites ci-après, celui a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence ;
6. **l'existence d'un Comité des Nominations et des Rémunérations** : outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence.

\*\*\*

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes annuels et semestriels, les perspectives de chacune des activités, la stratégie du Groupe. Il arrête un calendrier de ses réunions sur une base annuelle et, à ce titre, quatre d'entre elles sont prévues en 2011. Au cours de l'exercice 2010, le Conseil de Surveillance s'est réuni à six reprises :



- le 10 mars, avec un taux de participation de 84,6 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation générale des activités et de leurs perspectives, le renouvellement du mandat de Gérant de la société Arjil Commanditée-Arco, examiner la composition, l'organisation et les résultats de l'auto-évaluation du Conseil de Surveillance, préparer l'Assemblée Générale annuelle, approuver le rapport du Président du Conseil de Surveillance et arrêter son rapport aux actionnaires;
- le 27 avril, avec un taux de participation de 71,4 % pour donner un avis sur les projets de résolutions proposés à l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 par un groupe d'actionnaires minoritaires;
- le 27 avril, avec un taux de participation de 78,5 % pour élire le Président du Conseil de Surveillance, nommer les membres et les Présidents du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations;
- le 9 juin, avec un taux de participation de 86,6 % notamment pour examiner la situation de Lagardère Active (présentation animée par Didier Quillot);
- le 8 septembre avec un taux de participation de 80 % notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés semestriels et la situation générale des activités et de leurs perspectives, examiner la situation de Lagardère Publishing (présentation animée par les équipes de la branche) et approuver le règlement intérieur du Comité des Nominations et des Rémunérations;
- le 14 décembre avec un taux de participation de 80 % notamment pour examiner la situation de la branche Lagardère Unlimited (présentation animée par Olivier Guiguet) et faire un point sur la gouvernance.

### COMITÉ D'AUDIT

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

- de procéder à l'examen des comptes et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Lagardère SCA et d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière;
- d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes;
- d'assurer le suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes;
- d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale;
- de s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et notamment des procédures relatives (i) à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes, (ii) à l'évaluation et à la gestion des risques, (iii) au respect par Lagardère SCA et ses filiales des principales réglementations qui leur sont applicables; le Comité d'Audit prend connaissance à cette occasion des éventuelles observations et/ou suggestions des Commissaires aux Comptes sur ces procédures de contrôle interne et examine les éléments du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques;
- d'examiner plus spécifiquement, en ce qui concerne l'Audit Interne de la Société, ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations;
- d'examiner les conventions liant, directement ou indirectement, le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA; il convient ici de rappeler que la rémunération salariale de la Gérance est assurée par la société Lagardère Capital & Management, liée au Groupe par un contrat de prestation de services. L'application de ce contrat, approuvé par le Conseil et par l'Assemblée Générale sous le régime des conventions réglementées fait l'objet comme la loi le requiert, d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges refacturées au titre du contrat comprenant pour l'essentiel la rémunération de la Gérance;
- de préparer chaque année un résumé de son activité au cours de l'année écoulée, destiné à être communiqué aux actionnaires (via le rapport du Conseil de Surveillance et le rapport du Président du Conseil de Surveillance).

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

Les membres du Comité d'Audit entendent, en tant que de besoin, les principaux dirigeants du Groupe; les Commissaires aux Comptes leur présentent la synthèse de leurs travaux.

Le Président du Comité d'Audit rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice, deux fois en mars, en juin, en juillet, en octobre et en novembre 2010.

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

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

En juin, le Comité s'est penché sur l'activité de l'Audit Interne, la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes et sur les résultats de l'étude sur les risques informatiques. Il a enfin fait le point des relations avec la société Lagardère Capital & Management (LCM).

En juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2010.

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

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

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

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Directeur Financier, du Directeur de l'Audit Interne et des Commissaires aux Comptes et, en fonction des sujets abordés, en la présence des dirigeants concernés notamment le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur Central des Comptabilités, le Directeur Juridique du Groupe, le Directeur des Risques et du Contrôle Interne et le Directeur des Systèmes d'Information du Groupe.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit s'est accompagné d'une présentation, par la Direction Financière, de l'exposition aux risques et des engagements hors bilan significatifs du Groupe.

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

### **COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS**

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

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

#### **En matière de composition du Conseil et des Comités :**

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

#### **En matière de rémunération :**

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

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

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

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni deux fois au cours de l'exercice, en juillet et octobre avec des taux de présence respectifs de 100 % et 66 %.

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

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

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

## CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP - MEDEF

La Société fait application des principes de Gouvernement d'entreprise tels que ceux-ci sont aujourd'hui consolidés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en avril 2010 par l'AFEP et le MEDEF. Celui-ci figure sur le site internet de la Société dans la rubrique Gouvernement d'entreprise.

Comme l'indique le préambule de ce Code, la plupart des recommandations qui le composent ayant été établies par référence aux sociétés anonymes à conseil d'administration, il convient que les sociétés anonymes à directoire et à Conseil de Surveillance ainsi que les sociétés en commandite par actions procèdent aux adaptations nécessaires. Il est rappelé ici que le principe même de la commandite prévoit une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance, qui dirige l'entreprise (et, à travers la Gérance, les Associés Commandités, indéfiniment responsables sur leurs biens propres), et le Conseil de Surveillance, qui ne procède qu'à un examen a posteriori de la gestion, sans y participer.

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

Figure ci-après le commentaire des quelques recommandations qui à cet égard n'ont pas trouvé application et de celles qui n'étaient pas appliquées jusqu'à une période récente, mais que le Conseil a décidé d'adopter.

### A INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL

Le Conseil a considéré nécessaire, eu égard à sa mission de contrôle, d'être composé d'une majorité de membres indépendants (voir ci-dessus).

La situation de chacun de ses membres a en conséquence été examinée au regard des différents "critères" visés par le Code AFEP – MEDEF, critères qu'il a considérés comme la grille d'analyse de référence.

Il a ainsi été considéré :

- que le critère propre à la situation d'ancienne salariée ne fait pas obstacle à l'indépendance de M<sup>me</sup> Chêne, dans la mesure où celle-ci, eu égard à ses fonctions de représentante syndicale au Comité de Groupe, bénéficiait d'un statut légal protecteur. Ce critère a par contre été normalement appliqué à M. Raymond H. Lévy ;
- que le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à 12 années, visant M. Mirat, ne fait pas obstacle à son indépendance, et au contraire, figure comme un atout dans un rôle de contrôle ;
- que le fait d'être ou d'avoir été membre du Conseil d'Administration ou de Surveillance d'une société consolidée par Lagardère SCA n'entache pas l'indépendance de M. François David, administrateur d'EADS de 2004 à 2007.

### B DURÉE DES MANDATS

Il avait été considéré que, pour un Conseil de Surveillance dont les membres devaient avoir une bonne expérience des affaires de la Société, la durée de six ans paraissait tout à fait adaptée alors que le Code recommande une durée de quatre ans. Compte tenu du nombre de ses membres, cette durée permettait par ailleurs un renouvellement régulier du Conseil par tiers tous les deux ans.

Le Conseil a réexaminé sa position en 2010 à l'occasion de la préparation du renouvellement d'une partie de ses membres et a décidé d'adopter la position retenue par la plupart des sociétés cotées qui se traduira par un passage progressif de la durée des mandats de six années à quatre années. Ainsi, pour permettre progressivement un renouvellement du Conseil par moitié tous les deux ans, et non plus par tiers tous les deux ans, la durée des mandats renouvelés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 a été fixée à deux ans et celle des nouveaux membres à quatre ans, de telle sorte qu'une partie des mandats ait une durée de deux ans et l'autre partie une durée de quatre ans prenant fin respectivement à l'issue des Assemblées Générales qui statueront chacune, en 2012 et en 2014, sur les comptes de l'exercice précédent.

### C ORGANISATION DU CONSEIL

La mission essentielle du Conseil de Surveillance consistant à assurer le Contrôle de la Gestion et des Comptes de la Société, celui-ci a créé un Comité d'Audit, composé de sept personnes (dont cinq ont été qualifiées d'indépendantes

au regard des règles exposées ci-dessus), chargé de préparer les séances du Conseil dans les domaines principaux de la comptabilité, de la finance et de l'audit.

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

## D LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Eu égard à l'importance croissante des travaux que la réglementation met à sa charge et à celle de son Comité d'Audit, et qui se traduit par une augmentation progressive du nombre de leurs réunions, le Conseil de Surveillance a décidé d'instituer à partir de 2009 un mode formalisé d'auto-évaluation afin, notamment, de juger de la préparation et la qualité de ses travaux et de ceux de ses Comités.

En conséquence, le Conseil de Surveillance a, en 2010, procédé à sa première auto-évaluation (portant sur son fonctionnement en 2009).

## MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Celles-ci figurent dans les dispositions statutaires (articles 19 à 22) qui sont reprises pour l'essentiel dans le document de référence au chapitre 8.2.6 - Assemblées Générales. Les statuts de la Société figurent sur son site internet dans la rubrique Relations Investisseurs/Informations réglementées/11 – Statuts Lagardère SCA.

## PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Le Document de référence de Lagardère SCA présente l'ensemble des informations relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein de Lagardère SCA.

La Direction des Risques et du Contrôle Interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit et de la Direction Juridique Groupe, a été chargée de définir une méthode de présentation des procédures de contrôle interne et de gestion des risques dans le Document de référence et d'en suivre l'application.

Dans ce cadre, chacun des responsables de branche du groupe Lagardère établit, sur la base de documents justificatifs et selon un cahier des charges prédéterminé, une présentation synthétique des procédures de contrôle interne et de gestion des risques existant au niveau de sa branche. Les rapports correspondants m'ont été soumis.

Les travaux menés par la Direction des Risques et du Contrôle Interne, sur la base des documents ainsi analysés, permettent de conclure que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques existant au sein du Groupe sont conformes à la description qui vous en est faite au paragraphe 7.4.1. du Document de référence 2010.

Précisons que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein d'EADS N.V. font l'objet d'une description dans le document d'enregistrement d'EADS N.V. et que Canal+ France est soumis au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de Vivendi dont la description figure dans le Document de référence de cette dernière. Elles ne sont pas reproduites dans le Document de référence de Lagardère SCA.

**Le Président du Conseil de Surveillance**

## 4.3 RENSEIGNEMENTS SUR LA CANDIDATE AU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### SUSAN M. TOLSON

Née le : 7 mars 1962

Nationalité : américaine

Date de première nomination : N/A

Fonction exercée au sein de Lagardère SCA : néant

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : néant

Fonction principale : néant

#### Références et activités professionnelles :

Diplômée du Smith College en 1984 avec mention puis de Harvard où elle obtient en 1988 son MBA, M<sup>me</sup> 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 des fonctions d'analyste, puis de principale gestionnaire de comptes,... avant d'en devenir Senior Vice-président, 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*.

#### M<sup>me</sup> Susan M. Tolson exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

en France :

- Membre du conseil de l'American University of Paris
- Présidente Honoraire de l'American Friends of The Musée d'Orsay
- Présidente Honoraire du conseil de l'American Women's Group in Paris
- Administrateur de la Fulbright Commission

à l'étranger :

- Administrateur de America Media, Inc et de l'American Cinémathèque.
- Membre du Los Angeles World Affairs Council, du Paley Center For Media et de la Los Angeles Society of Financial Analysis

**Langues pratiquées :** anglais, français



# CHAPITRE 5

## Rapports des Commissaires aux Comptes

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3
PAGES	04	05 06 07	08

## 5.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lagardère SCA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### II JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants:

#### Principes et méthodes comptables

La note de l'annexe « Principes et méthodes comptables » expose les critères d'appréciation de la valeur d'inventaire des titres de participation.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion de la gérance et dans les documents adressés aux associés sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

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

**Les Commissaires aux Comptes**

Ernst & Young et Autres  
Jeanne Boillet

Mazars  
Bruno Balaire

## 5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lagardère S.C.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- la Note 1 de l'annexe des comptes consolidés qui décrit les nouvelles normes et interprétations qui ont été appliquées par votre société à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les normes IFRS 3 et IAS 27 révisées ont notamment été appliquées au cours de l'exercice 2010 ; ces dernières modifient substantiellement les principes de comptabilisation des regroupements d'entreprises, et
- la Note 19 qui présente le traitement comptable retenu au 31 décembre 2010 concernant la participation Canal+ France.

### II JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme il est précisé dans la note 3.10 de l'annexe des comptes consolidés, le groupe Lagardère réalise au moins annuellement un test de dépréciation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition du pôle Média. Nous avons apprécié les hypothèses utilisées dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable de ces actifs à des fins de comparaison avec leur valeur comptable. Cette valeur recouvrable est appréhendée principalement sur la base de prévisions de flux de trésorerie actualisées qui ont été préparées par chacune des branches du groupe à la fin de l'année 2010. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère approprié de l'information figurant au sein de l'annexe des comptes consolidés relative aux prévisions de flux de trésorerie actualisés retenues.

Par ailleurs, comme indiqué dans la note 32 de l'annexe aux comptes consolidés, les actifs de la Presse Magazine Internationale ont été reclassés au bilan consolidé au 31 décembre 2010 en actifs détenus en vue de leur vente. Nous avons apprécié le caractère approprié de ce traitement comptable ainsi que la détermination de la juste valeur des actifs au vu des opérations en cours.

Enfin, nous avons apprécié le caractère raisonnable des conditions ayant conduit la gérance à reclasser les titres Canal+ France en titres mis en équivalence, ainsi que l'évaluation de ces titres à la clôture de l'exercice telle que présentée dans la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.



**III VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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

**Les Commissaires aux Comptes**

Ernst & Young et Autres  
Jeanne Boillet

Mazars  
Bruno Balaire

## 5.3 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Associés,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

**CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE****Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

**Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale****Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 226-2 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

**LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT****CONVENTION D'ASSISTANCE**

Une convention a été conclue en 1988 par Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations de sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel

humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

Du fait des différentes réorganisations antérieures intervenues depuis 1988, cette convention lie désormais Lagardère Capital & Management et Lagardère Ressources.

La rémunération de Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1<sup>er</sup> juillet 1999 par un avenant dont le Conseil de Surveillance a approuvé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant approuvé par le Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a approuvé un avenant modifiant, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004, les modalités de calcul de la rémunération de la société Lagardère Capital & Management.

À compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à Lagardère Capital & Management est égale, pour un exercice donné, à la somme des charges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la Convention d'Assistance, augmentée d'une marge de dix pour cent. Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut excéder un million d'euros. Au titre de l'exercice 2010, le montant de cette marge s'élève à un million d'euros.

#### **RÉGIME SUPPLÉMENTAIRE DE RETRAITE AU PROFIT DE SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT, MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE LAGARDÈRE**

Votre Conseil de Surveillance, dans sa séance du 14 septembre 2005, a autorisé la mise en place par la société Lagardère Capital & Management d'un régime supplémentaire de retraite complétant les régimes de retraite obligatoires en faveur de certains de ses salariés, membres du Comité Exécutif, leur permettant d'obtenir au maximum, lors de leur départ en retraite à 65 ans, un taux de retraite supplémentaire de 35 % d'une rémunération de référence, elle-même limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Les salariés de la société Lagardère Capital & Management, membres du Comité Exécutif du groupe Lagardère, sont bénéficiaires de ce régime.

Ce régime a pris effet au 1<sup>er</sup> juillet 2005 et les droits s'acquièrent à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté au sein du Comité Exécutif dans la limite de 20 années, le bénéfice du régime étant subordonné à la présence des bénéficiaires dans l'entreprise lors de leur départ en retraite ou préretraite. Il s'applique également en cas de licenciement après l'âge de 55 ans ou d'invalidité.

Pour l'exercice 2010, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre de ces deux conventions s'élève à 23,301 millions d'euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 5,108 millions d'euros par rapport à 19,512 millions d'euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 3,655 millions d'euros au titre de l'exercice 2009.

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

#### **Les Commissaires aux Comptes**

Ernst & Young et Autres  
Jeanne Boillet

Mazars  
Bruno Balaire

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

Aux Associés,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A. et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du conseil de surveillance de votre société conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au président du conseil de surveillance d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein

de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

- Il nous appartient : de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

#### AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

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

#### Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Jeanne Boillet

Mazars  
Bruno Balaire

## 5.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Aux Associés,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation à la Gérance de différentes émissions d'actions ordinaires et de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Gérance vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échéant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission d'actions ordinaires ou de toutes autres valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès par tous moyens, et notamment au moyen de titres de créances, au capital de la société, avec maintien du droit préférentiel de souscription dans la limite de 265.000.000 d'euros (9<sup>e</sup> résolution) ;

- émission d'actions ordinaires ou de toutes autres valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès par tous moyens, et notamment au moyen de titres de créances, au capital de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite de 160.000.000 d'euros pour les augmentations de capital avec droit de priorité et, en cas d'émission sans droit de priorité, dans la limite de 120.000.000 d'euros (10<sup>e</sup> résolution);
- émission d'actions ordinaires ou de toutes autres valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès par tous moyens, et notamment au moyen de titres de créances, au capital de la société par une offre visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier avec suppression du droit préférentiel de souscription et dans la limite de 120.000.000 d'euros (11<sup>e</sup> résolution);
- émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite de 120.000.000 d'euros (13<sup>e</sup> résolution);
- émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite de 80.000.000 d'euros (13<sup>e</sup> résolution);
- o de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, le pouvoir de fixer les modalités d'une émission de valeur mobilières ne donnant ou ne pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, qu'à des titres de créances et/ou à une quotité de capital de société autres que la société Lagardère SCA dans la limite de 1.500.000.000 d'euros (8<sup>e</sup> résolution).

Le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 300.000.000 d'euros en vertu de l'ensemble des autorisations des 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions, et ne pourra excéder 160.000.000 d'euros pour les émissions effectuées sans droit préférentiel de souscription au titre des 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions. Le montant nominal global des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 1.500.000.000 d'euros pour les 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions.

Le nombre de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions pourra être augmenté dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 12<sup>e</sup> résolution dans la limite du plafond fixé à la 14<sup>e</sup> résolution.

Il appartient à votre Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, R. 225-114 et R. 225-117 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport de la Gérance relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport de la Gérance au titre de la 10<sup>e</sup> résolution.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans la 10<sup>e</sup> résolution.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces autorisations par votre Gérance en cas d'émissions d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription et d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance.

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

#### Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Jeanne Boillet

Mazars  
Bruno Balaire

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



# CHAPITRE 6

Texte du projet des résolutions

## TEXTE DU PROJET DES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES PAR LA GÉRANCE

### PREMIÈRE RÉSOLUTION

#### APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2010

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance ainsi que du rapport du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010 tels qu'ils sont établis et présentés, lesquels font ressortir un bénéfice social de 373 526 611,13 €.

### DEUXIÈME RÉSOLUTION

#### APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de gestion de la Gérance ainsi que du rapport du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010, approuve ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un bénéfice de 163,2 M€.

### TROISIÈME RÉSOLUTION

#### AFFECTATION DU RÉSULTAT SOCIAL ; FIXATION DU DIVIDENDE ORDINAIRE À 1,30€ PAR ACTION

Euros

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, constate que le bénéfice social de l'exercice qui s'élève à	373 526 611,13 €
compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de	<u>1 202 164 994,11 €</u>
conduit à un bénéfice distribuable égal à	1 575 691 605,24 €

Elle décide, conformément aux dispositions statutaires, de prélever sur celui-ci une somme de 1 632 250 € égale à 1 % du résultat net consolidé part du Groupe destinée aux Associés Commandités, dividende qui sera éligible à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts et bénéficiant aux personnes physiques imposables à l'impôt sur le revenu en France.

Elle décide ensuite, sur proposition de la Gérance, de verser un dividende annuel unitaire de 1,30 € par action, étant précisé que les actions qui seraient détenues par la Société elle-même à la date de détachement de ce dividende annuel n'auront pas droit à celui-ci.

Ce dividende sera détaché de l'action le 18 mai 2011 et payable à compter du 23 mai aux titulaires d'actions nominatives ou à leurs représentants qualifiés, par chèque ou virement.

Ce dividende sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux seules personnes physiques imposables à l'impôt sur le revenu en France conformément aux dispositions de l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

Il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois derniers exercices se sont élevés aux sommes suivantes :

(en €) / exercices	2007	2008	2009
Dividende versé aux actionnaires			
Dividende unitaire	1,30	1,30	1,30
Dividende total	169 167 116,30	164 856 039,40	165 141 355,60
Dividende versé aux Commandités	5 341 290,00	5 933 060,00	1 368 020,00
<b>Total</b>	<b>174 508 406,30</b>	<b>170 789 099,40</b>	<b>166 509 375,60</b>

### QUATRIÈME RÉSOLUTION

#### FIXATION DU MONTANT GLOBAL DES JETONS DE PRÉSENCE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de Surveillance, décide de fixer à un montant de 700 000 € le montant total maximum à verser au Conseil de Surveillance à titre de jetons de présence, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.

**CINQUIÈME RÉOLUTION****RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE ET NOMINATION D'UN NOUVEAU SUPPLÉANT**

L'Assemblée Générale Ordinaire, après avoir constaté que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Ernst & Young et Autres et le mandat de Commissaire aux Comptes suppléant de M. Gilles Puissochet prenaient fin à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler pour une durée de six exercices le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Ernst & Young et Autres et de nommer en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant pour la même durée la société Auditex, 11, allée de l'Arche 92 400 Courbevoie.

**SIXIÈME RÉOLUTION****NOMINATION DE M<sup>ME</sup> SUSAN M. TOLSON EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN REMPLACEMENT DE MONSIEUR BERNARD MIRAT DÉMISSIONNAIRE DE SES FONCTIONS**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de Surveillance, nomme M<sup>me</sup> Susan M. Tolson demeurant 41, rue du Faubourg S<sup>t</sup> Honoré à Paris 8<sup>e</sup> (75) en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de quatre années à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011, en remplacement de M. Bernard Mirat, démissionnaire de ses fonctions à compter du 30 juin 2011.

**SEPTIÈME RÉOLUTION****AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE POUR UNE DURÉE DE 18 MOIS À L'EFFET D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de la Gérance et conformément aux dispositions légales, autorise la Gérance à acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital actuel, (soit un nombre maximum de 13 113 328 actions sur la base du capital au 28 février 2011), pour un montant nominal maximal de six-cent-cinquante millions (650 000 000) d'euros, aux conditions et selon les modalités suivantes.

Le prix maximum d'achat par action sera de 50 euros ; ce montant sera, le cas échéant, ajusté en cas d'opérations sur le capital, notamment en cas d'incorporations de réserves, bénéfices ou primes et attribution gratuite d'actions, division ou regroupement des actions.

La Gérance pourra utiliser la présente autorisation en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- attribution d'actions gratuites aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées ;
- attribution d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'action exerçant leur droit ;
- attribution d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion ;
- toute autre allocation d'actions aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables ;
- animation et régulation du marché des actions de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conclus avec un prestataire de services d'investissement indépendant dont les termes seront conformes à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- réduction du capital par voie d'annulation de toutes ou partie des actions acquises ;
- remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres donnant droit, de quelque manière que ce soit, à l'attribution d'actions de la Société ;
- et, plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation et, notamment, aux pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions devront être effectués dans le respect de la réglementation, et par tous moyens, y compris le cas échéant sur le marché ou de gré à gré, par acquisition ou cession de blocs ou par l'utilisation de produits dérivés (acquisition de *calls*).

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs à la Gérance pour décider, dans le respect des dispositions légales et réglementaires, la mise en œuvre de la présente autorisation, passer tous accords, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour la mise en œuvre de la présente résolution.

L'autorisation ainsi conférée à la Gérance est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée ; elle met fin à et remplace celle donnée le 27 avril 2010.



**HUITIÈME RÉSOLUTION****AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE D'ÉMETTRE, POUR UNE DURÉE DE 26 MOIS, DES VALEURS MOBILIÈRES NE DONNANT OU NE POUVANT DONNER ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, QU'À DES TITRES DE CRÉANCES ET/OU À UNE QUOTITÉ DU CAPITAL DE SOCIÉTÉS AUTRES QUE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SCA, DANS LA LIMITE DE 1,5 MILLIARDS D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.228-91 et suivants du Code de commerce :

- autorise la Gérance à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, en France, à l'étranger ou sur les marchés internationaux, à l'émission de toutes valeurs mobilières ne donnant droit et/ou ne pouvant donner droit, immédiatement ou à terme, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, qu'à l'attribution de titres de créances et/ou à une quotité du capital de sociétés autres que la société Lagardère SCA ;
- décide que le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq-cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies ;
- décide que la Gérance aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :
  - arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les dates et modalités des émissions, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre et des titres auxquels celles-ci donneront ou pourront donner droit, et, notamment, leur nature, leur date de jouissance, même rétroactive, les conditions de leur exercice, leur mode de libération, les conditions et modalités de leur remboursement ou de leur amortissement anticipé ;
  - le cas échéant, prévoir les conditions de leur rachat en bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution pouvant leur être attachés pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois ;
  - accomplir toutes les formalités nécessaires, en tant que de besoin, à l'admission de ces valeurs à la cotation ;
  - et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre tous engagements et faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide, pour les titres de créances émis ou à émettre, que la Gérance aura tous pouvoirs pour décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement, fixe et/ou variable, avec et/ou sans prime, leur mode de remboursement, leurs modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché, et les conditions auxquelles ces titres donneront droit, ou pourront donner droit, à l'attribution de titres de créances sur la société émettrice et/ou à une quotité du capital de sociétés autres que la société émettrice.

La délégation ainsi conférée à la Gérance est valable pour une durée de 26 mois, à compter de la présente Assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 28 avril 2009.

**NEUVIÈME RÉSOLUTION****AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE POUR UNE DURÉE DE 26 MOIS D'ÉMETTRE AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES DES ACTIONS ET DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ, DANS LA LIMITE DE 265 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARDS D'EUROS POUR LES TITRES DE CRÉANCES**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.228-92 du Code de commerce :

- autorise la Gérance à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, par voie d'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes autres valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès par tous moyens, et notamment au moyen de titres de créances, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra être supérieur à deux-cent-soixante-cinq millions (265 000 000) d'euros en nominal (soit environ 33 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, le droit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra être supérieur à un milliard cinq-cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies ;

- décide que les actionnaires auront, conformément à la loi, un droit préférentiel à la souscription des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétences ;
- décide que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité d'une émission, la Gérance pourra, outre les facultés qui lui sont offertes par la loi, offrir au public tout ou partie des valeurs mobilières non souscrites.

Conformément aux dispositions légales précitées, la Gérance disposera des pouvoirs nécessaires pour fixer les conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder à la modification corrélative des statuts.

La présente délégation de compétence est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 28 avril 2009.

### **DIXIÈME RÉSOLUTION**

#### **AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE POUR UNE DURÉE DE 26 MOIS D'ÉMETTRE PAR VOIE D'OFFRE AU PUBLIC SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONS ET DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ, DANS LA LIMITE DE 160 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL AVEC DROIT DE PRIORITÉ, DE 120 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL SANS DROIT DE PRIORITÉ ET DE 1,5 MILLIARDS D'EUROS POUR LES TITRES DE CRÉANCES**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.225-135 et L.228-92 du Code de commerce :

- autorise la Gérance à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, par voie d'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes autres valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès, par tous moyens et notamment au moyen de titres de créances, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra être supérieur à cent-soixante millions (160 000 000) d'euros en nominal (soit environ 20 % du capital actuel) pour les émissions avec droit de priorité au moins égal à cinq jours et à cent-vingt millions (120 000 000) d'euros en nominal (soit environ 15 % du capital actuel) pour les émissions sans droit de priorité ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra être supérieur à un milliard cinq-cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation, étant entendu que la Gérance pourra conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription sur tout ou partie de l'émission, délai dont elle fixera alors la durée conformément aux dispositions légales ;
- décide que le prix d'émission des actions à émettre ne pourra être inférieur au prix prévu par les dispositions légales, à savoir à la moyenne pondérée des cours de l'action Lagardère SCA des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ; en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de la Société, leur prix d'émission sera calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement par la Société lors de leur émission majorée, le cas échéant, de celle perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise dans le cadre de l'émission considérée, au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions légales et ci-dessus indiqué.

Conformément aux dispositions légales précitées, la Gérance disposera des pouvoirs nécessaires pour fixer les conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder à la modification corrélative des statuts.

La présente délégation de compétence est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 28 avril 2009.

**ONZIÈME RÉOLUTION****AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE POUR UNE DURÉE DE 26 MOIS D'ÉMETTRE PAR VOIE DE PLACEMENT PRIVÉ AU PROFIT D'INVESTISSEURS QUALIFIÉS OU D'UN CERCLE RESTREINT D'INVESTISSEURS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONS ET DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ, DANS LA LIMITE DE 120 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARDS D'EUROS POUR LES TITRES DE CRÉANCES**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.225-135, L.225-136 et L.228-92 du Code de commerce :

- autorise la Gérance à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, par voie d'émission dans le cadre d'offres visées au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes autres valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès, par tous moyens et notamment au moyen de titres de créances, immédiatement ou à terme, au capital de la Société;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra être supérieur à cent vingt millions (120 000 000) d'euros en nominal (soit environ 15 % du capital actuel);
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra être supérieur à un milliard cinq cent millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation;
- décide que le prix d'émission des actions à émettre ne pourra être inférieur au prix prévu par les dispositions légales, à savoir à la moyenne pondérée des cours de l'action Lagardère SCA des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %; en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de la Société, leur prix d'émission sera calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement par la Société lors de leur émission majorée, le cas échéant, de celle perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise dans le cadre de l'émission considérée, au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions légales et ci-dessus indiqué.

Conformément aux dispositions légales précitées, la Gérance disposera des pouvoirs nécessaires pour fixer les conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder à la modification corrélative des statuts.

La présente délégation de compétence est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée.

**DOUZIÈME RÉOLUTION****AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE D'AUGMENTER LE MONTANT DES ÉMISSIONS DÉCIDÉES EN CAS DE DEMANDE EXCÉDENTAIRE**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise la Gérance, en application des dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce, lorsqu'elle constatera une demande excédentaire dans le cadre d'une émission de valeurs mobilières décidée en vertu des délégations objet des résolutions précédentes, à augmenter dans les 30 jours suivant la clôture de la souscription, le nombre de titres à émettre dans la limite de 15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds globaux prévus pour lesdites augmentations, le prix d'émission des valeurs mobilières considérées restant alors inchangé.

**TREIZIÈME RÉOLUTION****AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE, POUR UNE DURÉE DE 26 MOIS, D'ÉMETTRE DES ACTIONS ET DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ DESTINÉES À RÉMUNÉRER DES TITRES APPORTÉS DANS LE CADRE D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE OU D'UN APPORT EN NATURE, DANS LA LIMITE D'UN MONTANT DE 120 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARDS D'EUROS POUR LES TITRES DE CRÉANCES**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

1. autorise la Gérance, conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.228-92 et L.225 148 du Code de commerce, à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, d'un montant nominal maximum de cent-vingt millions (120 000 000) d'euros (soit environ 15 % du capital actuel), par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange ou à une offre mixte sur des titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un État partie à l'accord sur l'Espace Économique Européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économique ;
2. autorise la Gérance, conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.228-92 et L.225-147 du Code de commerce, à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, d'un montant nominal maximum de quatre-vingt millions (80 000 000) d'euros (soit environ 10 % du capital actuel), par l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société à l'effet de rémunérer dans le cadre d'un apport en nature des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, les dispositions de l'article L.225-148 précité n'étant pas applicables ;
3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières susvisées ;
4. décide en outre que le montant nominal des titres de créances émis, le cas échéant, en application de la présente autorisation ne pourra être supérieur à un milliard cinq-cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies.

Conformément aux dispositions légales précitées, la Gérance disposera des pouvoirs nécessaires pour fixer les conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder à la modification corrélative des statuts.

La présente délégation de compétence est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 28 avril 2009.

**QUATORZIÈME RÉOLUTION****LIMITATION GLOBALE À 160 MILLIONS D'EUROS (PRIMES NON COMPRIS) POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSULTANT D'ÉMISSIONS EFFECTUÉES SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES ET À 1,5 MILLIARDS D'EUROS POUR LES TITRES DE CRÉANCES RÉSULTANT DES ÉMISSIONS AUTORISÉES AU TITRE DES RÉOLUTIONS PRÉCÉDENTES**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, connaissance prise des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, et comme conséquence de l'adoption des 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions, décide de fixer :

- à cent-soixante millions (160 000 000) d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu d'émissions effectuées sans droit préférentiel de souscription des actionnaires au titre des autorisations conférées par les 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions susvisées ;
  - à trois-cents millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates et/ou à terme susceptibles d'être réalisées en vertu de l'ensemble des autorisations demandées au titre des résolutions précédentes ;
- et
- à un milliard cinq-cents millions (1 500 000 000) d'euros, ou à la contre-valeur de ce montant, en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximum des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées au titre des 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions susvisées.

**QUINZIÈME RÉOLUTION****AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE, POUR UNE DURÉE DE 26 MOIS, D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR VOIE D'INCORPORATION DE RÉSERVES OU DE PRIMES ET ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AUX ACTIONNAIRES OU ÉLÉVATION DU NOMINAL DES ACTIONS EXISTANTES, DANS LA LIMITE D'UN MONTANT DE 300 MILLIONS D'EUROS**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.225-130 du Code de commerce :

- autorise la Gérance à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la limite d'un montant nominal maximum de trois-cents millions (300 000 000) d'euros, montant autonome par rapport aux plafonds fixés à la quatorzième résolution, par l'incorporation de réserves, bénéfiques et/ou primes, et par création et attribution gratuite de titres de capital aux actionnaires ou par élévation du nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.
- décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

Conformément aux dispositions légales précitées, la Gérance disposera des pouvoirs nécessaires pour fixer les conditions et modalités des opérations, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder à la modification corrélative des statuts.

La présente délégation de compétence est valable pour une durée de 26 mois, à compter de la présente Assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 28 avril 2009.

**SEIZIÈME RESOLUTION****MODIFICATION DE L'ARTICLE 25 DES STATUTS AFIN DE PERMETTRE EN CAS DE DISTRIBUTION EXCEPTIONNELLE UN PAIEMENT EN NATURE AUX ACTIONNAIRES**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de la Gérance, décide de compléter l'article 25 des statuts relatif à l'affectation des bénéfices en y ajoutant, après le 12<sup>e</sup> alinéa actuel, l'alinéa suivant :

“L'Assemblée Générale peut également décider à toute époque la mise en distribution de bénéfices, réserves et/ou primes dont elle à la disposition, par voie de répartition par tous moyens, directement ou indirectement, pour tout ou partie de la distribution, de titres financiers négociables ou de tout autre élément d'actif figurant au bilan de la Société, les actionnaires devant, le cas échéant, faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaire pour obtenir un nombre entier de titres financiers ou autres droits ainsi répartis.”

**DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION****POUVOIRS POUR L'ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITÉS**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, confère au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifiés conformes du procès-verbal de ses délibérations, les pouvoirs nécessaires pour l'accomplissement de toutes formalités légales ou réglementaires partout où besoin sera.

\*\*\*

**Lagardère**

**Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe**

Direction artistique: Euro RSCG C&O

Crédits photographiques: © Eric Bretagnon / DPPI - Bernard Brisson / Lagardère - Frédéric Froument -  
Image & Compagnie / Canal+ - Lagardère Services - Stockholm Open

Conception et réalisation: BRIEF

© **Lagardère - Mai 2011**





Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe  
Ce document est imprimé sur du papier issu de forêts gérées  
durablement et ayant obtenu une certification environnementale.  
(PEFC/10-31-1381)

[www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)

