

# Lagardère

**DOCUMENT DE RÉFÉRENCE**  
contenant un Rapport financier annuel



EXERCICE 2017

# PROFIL

Le groupe Lagardère est un des leaders mondiaux de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus dont les marques fortes génèrent et rencontrent des audiences qualifiées grâce à ses réseaux virtuels et physiques.

Son modèle repose sur la création d'une relation durable et exclusive entre ses contenus et les consommateurs.

**Il se structure autour de quatre branches d'activités :**

- **Livre et Livre numérique : Lagardère Publishing**
- **Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice : Lagardère Travel Retail**
- **Presse, Audiovisuel (Radio, TV, Production audiovisuelle), Digital et Régie publicitaire : Lagardère Active**
- **Sponsoring, Contenus, Conseil, Événements, Athlètes, Stades, Spectacles, Salles et Artistes : Lagardère Sports and Entertainment**

**1945** : après la Libération, création par Marcel Chassagny de la société Matra (Mécanique Aviation TRAction), spécialisée dans le domaine militaire.

**1963** : Jean-Luc Lagardère est nommé Directeur Général de la société Matra dont les activités se sont diversifiées dans l'aérospatiale et l'automobile.

**1974** : Sylvain Floirat confie la direction d'Europe 1 à Jean-Luc Lagardère.

**1977** : Jean-Luc Lagardère est nommé Président-Directeur Général de la société Matra.

**1980** : Matra acquiert le groupe Hachette spécialisé dans l'édition de livre (Grasset, Fayard, Stock, etc.), la presse (*Elle*, *Le Journal du Dimanche*, etc.) et la distribution.

**1981** : l'État prend 51 % du capital de Matra (hors Hachette). Europe 1 est cédé à l'État via la Sofirad. Jean-Luc Lagardère et Daniel Filipacchi sont respectivement nommés Président et Vice-Président du Conseil d'Administration de Hachette.

**1986** : reprise du contrôle d'Europe 1 par Hachette.

**10 février 1988** : privatisation de Matra.

**30 décembre 1992** : après l'échec de La Cinq, création de Matra Hachette suite à la fusion-absorption de Hachette par Matra, et de Lagardère Groupe, société faitière de l'ensemble du Groupe qui adopte le statut juridique de société en commandite par actions.

**1996** : absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui prend à cette occasion la dénomination de Lagardère SCA.

**1999** : création d'Aerospatiale Matra suite au rapprochement des activités d'Aerospatiale et de Matra Hautes Technologies.

**2000** : création du consortium EADS suite à la fusion entre Aerospatiale Matra, CASA et DaimlerChrysler Aerospace.

**14 mars 2003** : décès de Jean-Luc Lagardère.

**26 mars 2003** : Arnaud Lagardère est nommé Gérant de Lagardère SCA.

**2004** : acquisition d'une partie des actifs français et espagnols du groupe d'édition Vivendi Universal Publishing.

**2007** : rebranding du Groupe autour de quatre grandes marques institutionnelles : Lagardère Publishing, Lagardère Services (devenue Lagardère Travel Retail en 2015), Lagardère Active et Lagardère Sports (devenue Lagardère Sports and Entertainment en 2015).

**2011** : cession des activités de Presse Magazine à l'international.

**2013** : le groupe Lagardère cède la totalité de sa participation résiduelle dans EADS.

**2015-2017** : acquisitions de Grupo Boomerang TV et Aito Media Group (Production audiovisuelle), de Paradies (Travel Retail), de Perseus Books et Bookouture (Édition), etc.

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

**contenant un Rapport financier annuel**

**Exercice 2017**

## **Lagardère SCA**

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

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

Téléphone : +33 (0)1 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

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



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2018, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS</b> <b>RFA</b>	
1.1	Renseignements généraux concernant l'émetteur	4	5.1	Informations patrimoniales et actionnariales	162
1.2	Historique	4	5.2	Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA	164
1.3	Organigramme – Liste des filiales importantes – Relations mère-filles	6	5.3	Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2017	169
1.4	Activités et stratégie <b>RFA</b>	7	5.4	Présentation des comptes annuels de Lagardère SCA	258
1.5	Principales données financières consolidées de l'exercice 2017	31	5.5	Comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2017	262
1.6	Principaux investissements	32	5.6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	276
1.7	Contrats importants <b>RFA</b>	33	5.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	279
1.8	Propriétés immobilières	34	5.8	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	283
	.....			.....	
<b>2</b>	<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	<b>285</b>
2.1	Rapport sur le gouvernement d'entreprise <b>RFA</b>	36	6.1	Évènements récents (survenus depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2018) <b>RFA</b>	286
2.2	Rémunération et avantages de la Gérance et du Comité Exécutif	73	6.2	Perspectives d'avenir	286
	.....		6.3	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	286
<b>3</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE</b> <b>RFA</b>	<b>99</b>		.....	
3.1	Facteurs de risques	100	<b>7</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>287</b>
3.2	Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	105	7.1	Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence	288
	.....		7.2	Attestation des personnes responsables <b>RFA</b>	288
<b>4</b>	<b>INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES - ÉTHIQUE</b> <b>RFA</b>	<b>117</b>	7.3	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	288
4.1	La RSE, politique, acteurs, gouvernance responsable	118	7.4	Documents accessibles au public	289
4.2	La mise en œuvre des enjeux stratégiques « cœurs de métier »	123		.....	
4.3	La mise en œuvre des domaines d'action prioritaires	140	<b>8</b>	<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>291</b>
4.4	Le suivi des autres informations réglementées	147	8.1	Table de concordance avec le Rapport financier annuel	292
4.5	Méthodologie et périmètre	154	8.2	Table de concordance du Document de référence avec l'annexe 1 du Règlement CE 809/2004	293
4.6	Rapport d'examen du vérificateur indépendant	156	8.3	Table de concordance RSE	297
4.7	Mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères	158			

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

# 1

## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	4	<b>1.5 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2017</b>	31
1.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	4	1.5.1 Données financières consolidées globales	31
1.1.2 Siège social, adresse, téléphone	4	1.5.2 Données financières consolidées par action	31
1.1.3 Forme et législation	4	.....	.....
1.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	4	<b>1.6 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS</b>	32
1.1.5 Date de constitution et durée	4	1.6.1 Politique d'investissement et d'innovation	32
.....	.....	1.6.2 Principaux investissements 2015	32
<b>1.2 HISTORIQUE</b>	4	1.6.3 Principaux investissements 2016	33
.....	.....	1.6.4 Principaux investissements 2017	33
<b>1.3 ORGANIGRAMME - LISTE DES FILIALES IMPORTANTES - RELATIONS MÈRE-FILLES</b>	6	.....	.....
.....	.....	<b>1.7 CONTRATS IMPORTANTS</b> <b>RFA</b>	33
<b>1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE</b> <b>RFA</b>	7	1.7.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie	33
1.4.1 Lagardère Publishing	9	1.7.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	34
1.4.2 Lagardère Travel Retail	14	.....	.....
1.4.3 Lagardère Active	18	<b>1.8 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES</b>	34
1.4.4 Lagardère Sports and Entertainment	26		

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

## 1.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

### 1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SCA

Nom commercial : Lagardère

### 1.1.2 SIÈGE SOCIAL, ADRESSE, TÉLÉPHONE

**Siège Social :**

4, rue de Presbourg - Paris 16<sup>e</sup> (75)

**Adresse postale :**

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

**Téléphone :**

+ 33 (0)1 40 69 16 00

### 1.1.3 FORME ET LÉGISLATION

Société en commandite par actions soumise à la législation française

### 1.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

320 366 446 RCS Paris

### 1.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution le 24 septembre 1980

Expiration le 15 décembre 2079

## 1.2 HISTORIQUE

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

Elle a, à l'initiative et sous la direction de Jean-Luc Lagardère, pris le contrôle de la société Hachette, puis de la société Matra rendue début 1988 au secteur privé.

Les activités de ces deux sociétés ont été regroupées fin 1992 par voie de fusion de leurs deux sociétés mères pour donner naissance à Matra Hachette, Lagardère SCA ayant adopté à cette même époque la forme juridique de commandite par actions.

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

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

► **Alliances majeures dans le domaine de la Défense et de l'Espace** : mis en œuvre dès le début des années 1990, ce processus d'alliances européennes a franchi une étape importante en 1999 avec la création d'Aérospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies – qui rassemblait la totalité des activités

aérospatiales de Lagardère SCA – à la société Aérospatiale. Il s'est parachévé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aérospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace A.G. et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS N.V. (renommée le 2 janvier 2014, Airbus Group N.V. puis Airbus Group SE suite à sa transformation en société européenne le 27 mai 2015) dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15 %.

Celle-ci a été ramenée à 7,5 % en 2009 par cession de trois tranches de 2,5 % en juin 2007, juin 2008 et mars 2009. À l'issue d'une série d'opérations conduites de manière coordonnée avec les autres actionnaires du concert, Lagardère SCA a cédé, le 12 avril 2013, la totalité de sa participation pour un montant total de 2 283 millions d'euros (soit 37,35 euros par action) par voie de placement privé auprès d'investisseurs qualifiés avec constitution accélérée d'un carnet d'ordres. Le groupe Lagardère ne détient depuis lors plus aucune action Airbus Group S.E.

► **Redéploiement dans les médias et la communication avec :**

– la prise de contrôle total des activités de ces pôles par l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication, en 1999, pour ce qui concerne les activités audiovisuelles et les offres publiques d'échange et de retrait de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui concerne les activités de Presse ;

- depuis 2000, des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34 % dans CanalSatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une participation de 20 % dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante, puis cession le 5 novembre 2013 de cette participation au groupe Vivendi) ;
- le développement de la branche Édition avec en particulier l'acquisition en 2002-2004 des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline en Grande-Bretagne, l'accord en 2006 pour la reprise de Time Warner Book Group et l'acquisition en avril 2016 de Groupe Perseus Books ;
- le poids des activités de Travel Retail a, pour sa part, été accru par croissance organique et par des acquisitions extérieures d'envergure.

On notera en particulier : l'acquisition réalisée en septembre 2012, par Lagardère Services Travel Retail de ADR Retail Srl (aujourd'hui Lagardère Service Travel Retail Roma), opérateur de treize points de vente Duty Free/Duty Paid des deux aéroports de Rome ; l'acquisition en janvier 2014 par Aelia SAS (aujourd'hui dénommée Lagardère Duty Free), filiale de Lagardère Travel Retail, d'un exploitant de boutiques au sein de l'aéroport d'Amsterdam (Schiphol) aux Pays-Bas ; la création en avril 2014 d'un partenariat entre Lagardère Travel Retail et une société exploitant plus de 200 points de vente dans 11 pays, dont les aéroports de Venise et Trévise ; l'acquisition en octobre 2015 de Paradies, un des leaders du Travel Retail en aéroport en Amérique du Nord, présent dans plus de 76 aéroports avec des concessions long terme.

L'activité de Distribution a, quant à elle, fait l'objet d'un processus de désengagement illustré par la cession des activités de distribution de magazines aux États-Unis (Curtis) en juin 2015 et la cession des activités de distribution de presse en Suisse (février 2015), en Espagne (octobre 2015), en Belgique (novembre 2016) et enfin en Hongrie (février 2017) ;

- le rapprochement réalisé en 2006 des activités d'édition de magazines, d'une part, et des activités audiovisuelles et numériques, d'autre part, au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active ; ce rapprochement résultait de l'ambition du Groupe de s'imposer comme un des leaders internationaux de l'édition de contenus sur tous médias, de devenir une « brand factory » mondiale et d'accélérer sa migration vers le numérique.

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

- la cession à Hearst, en 2011, de l'activité magazines de Lagardère Active à l'international (102 titres dans 15 pays) ;
- la cession par Lagardère le 23 décembre 2011 de ses activités de Radio en Russie ;
- la cession en juillet 2014 de dix titres de presse magazine français.

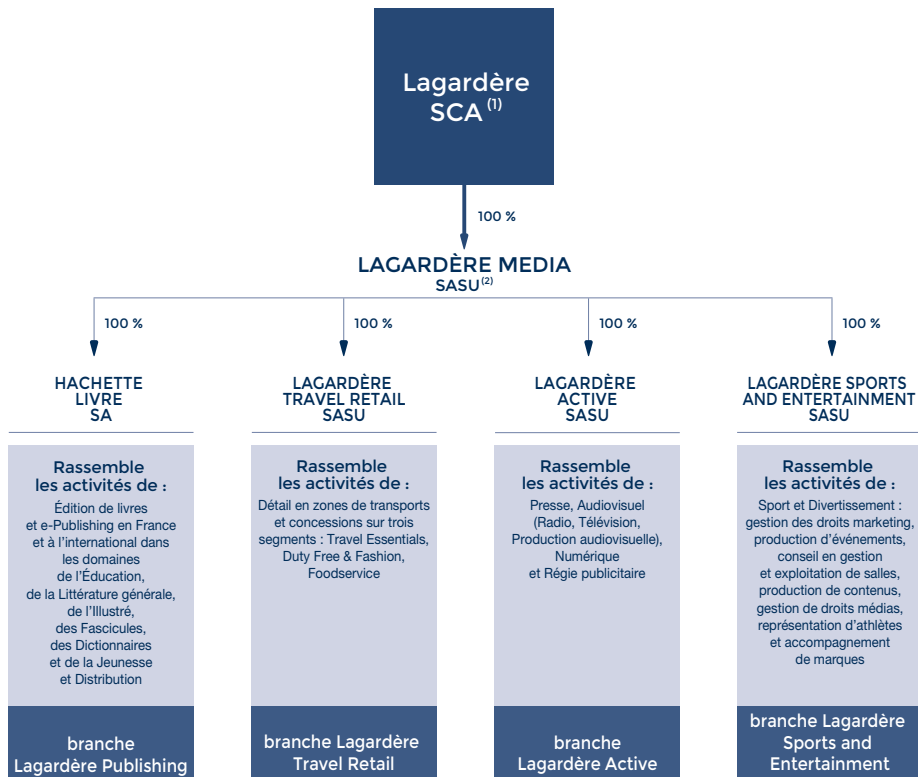
### ► Création d'une branche « Sports » aujourd'hui dénommée « Lagardère Sports and Entertainment » :

- en acquérant :
  - début 2007, la société Sportfive qui intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs sportifs dans le processus de valorisation de leurs droits (diffusion et marketing) ;
  - en 2007, la société IEC in Sports, société suédoise spécialisée dans le négoce du droit média ;
  - en 2008, les sociétés World Sport Group, dont l'objet est la gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie, Upsolut, dédiée à l'organisation d'événements sportifs d'endurance, et Pr Event, organisatrice de l'Open de Suède de Tennis ;
- en rassemblant, en 2010, l'ensemble des entités constitutives de la branche Sports ainsi que le groupe Best (Blue Entertainment Sports Television) acquis en 2010 au sein d'une branche dénommée Lagardère Sports and Entertainment inscrivant cette dernière dans une stratégie de positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur à savoir :
  - marketing, sponsoring et partenariats de marque ;
  - création de contenus, gestion de droits médias, production et distribution ;
  - conseil aux marques, activation et solutions digitales ;
  - gestion et exploitation de stades et salles multifonctionnelles ;
  - représentation d'athlètes ;
  - gestion d'événements ;
  - production de spectacles ;
  - gestion de salles de spectacles.

## 1.3 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES

Le rôle de Lagardère SCA vis-à-vis de ses filiales est décrit au paragraphe 3.2 du présent Document de référence ainsi que dans les comptes sociaux de Lagardère SCA (en ce compris ses annexes) qui figurent aux chapitres 5.4 et 5.5 ci-après ; par ailleurs, l'annexe

des comptes consolidés de Lagardère SCA (note 5) comporte des informations comptables sectorielles, par branches d'activité et par secteurs géographiques.



(1) Organigramme arrêté au 1<sup>er</sup> mars 2018.

(2) Lagardère Media est la structure juridique regroupant l'ensemble des activités médias.

Comme cela est indiqué au paragraphe 3.2 relatif à l'organisation générale du Groupe, la société Lagardère SCA est une société holding, les activités opérationnelles du Groupe étant exercées au travers de filiales.

Les quatre filiales, qui sont contrôlées à 100 % via la société holding Lagardère Media, elle-même détenue à 100 % par Lagardère SCA, sont les suivantes :

- ▶ Hachette Livre : société française holding de la branche Lagardère Publishing ;
- ▶ Lagardère Travel Retail : société française holding de la branche Lagardère Travel Retail ;
- ▶ Lagardère Active : société française holding de la branche Lagardère Active ;

- ▶ Lagardère Sports and Entertainment : société française holding de la branche Lagardère Sports and Entertainment.

La liste détaillée des filiales du Groupe (627 sociétés consolidées) et de leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 37). Les mandats exercés par les mandataires sociaux de Lagardère SCA au sein de ces filiales sont précisés aux paragraphes 2.1.4 et 2.1.5 du présent Document de référence.

L'organisation économique du Groupe (i.e. la répartition des activités par secteur d'activité) est décrite au paragraphe 1.4 ci-après, étant entendu qu'il n'existe pas de lien significatif de dépendance fonctionnelle entre les diverses entités opérationnelles du Groupe.



Une présentation des activités des principales filiales et participations du Groupe figure au paragraphe 1.4 et les principales informations comptables consolidées relatives à ces filiales figurent également en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 5 : informations par branche d'activité). Il est précisé que le Groupe

n'a pas identifié de cas de restrictions d'accès aux résultats des filiales consolidées.

Enfin, les flux financiers et la nature de ces flux entre Lagardère SCA et les filiales du Groupe sont décrits au paragraphe 2.1.7 du présent Document de référence.

## 1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

**RFA**

Le groupe Lagardère est un des leaders mondiaux de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus dont les marques fortes génèrent et rencontrent des audiences qualifiées grâce à ses réseaux virtuels et physiques. Implanté dans une quarantaine de pays, Lagardère se structure autour de quatre branches d'activités : Livre et Livre numérique ; Travel Retail ; Presse, Audiovisuel, Digital et Régie publicitaire ; Sports et Entertainment.

**Lagardère Publishing**<sup>(1)</sup>, qui regroupe les activités **d'édition de livres et d'e-Publishing**, couvre de nombreux domaines tels que : l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, la Jeunesse, les Jeux sur mobiles et la Distribution. La branche est fortement ancrée dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol et français).

Hachette Livre est le troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde : premier français, deuxième anglais, troisième espagnol et quatrième américain.

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

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

Dans le domaine du numérique et d'Internet, Lagardère Publishing propose des produits en adéquation avec les nouvelles tendances du marché, et qui s'adaptent à la multiplicité des formats, des canaux de distribution et des supports. Par ailleurs, la branche a entrepris de se diversifier dans le jeu vidéo sur mobiles en se portant acquéreur de plusieurs start-up spécialisées, afin de faire jouer les synergies entre ses contenus et cette nouvelle forme de distraction devenue très populaire.

**Lagardère Travel Retail** regroupe les activités de Détail en zones de transports et concessions sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.

Lagardère Travel Retail a finalisé en février 2017 son désengagement des activités de distribution, processus qui avait été initié en 2014.

La stratégie de la branche s'articule autour des priorités suivantes :

- ▶ l'intégration des nouvelles acquisitions et concessions (Auckland, Cairns, Genève, Varsovie, Cracovie, Gdansk, Roumanie, Dakar, Arabie saoudite, Hong Kong, Chine, etc.) ;
- ▶ le maintien du rythme de développement pour bénéficier des opportunités significatives de croissance externe ;
- ▶ la poursuite de l'enrichissement du mix produits au sein du Travel Essentials, à travers le déploiement du nouveau concept Relay dans l'ensemble des pays où Lagardère Travel Retail est présent et l'accélération de l'innovation dans les produits et services fournis ;

- ▶ le développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice ;

- ▶ les initiatives favorisant l'amélioration de la rentabilité et de la génération de cash.

**Lagardère Active** regroupe les **activités Presse Magazine, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production et distribution audiovisuelles), Numérique et Régie publicitaire**. La branche occupe ainsi une place centrale dans les médias en France grâce à ses marques emblématiques et réputées.

2018 sera une année charnière pour Lagardère Active, qui est engagée dans un plan de développement et de croissance de ses activités de production audiovisuelle, de structuration et rationalisation de ses métiers liés à l'information, ainsi que de révision de son portefeuille d'activités dans ses autres métiers.

Lagardère Active a pour ambition d'étendre le champ d'action de Lagardère Studios en Europe, où il possède une position forte, à travers la poursuite de sa dynamique d'acquisition et de développement organique. En outre, la branche entend demeurer durablement présente dans les métiers de l'information avec des marques fortes telles que Europe 1, Paris Match ou Le Journal du Dimanche. La qualité de ses contenus, l'indépendance de ses rédactions et la recherche de synergies entre marques seront ses fers de lance pour y parvenir.

Enfin, Lagardère Active souhaite retrouver de la flexibilité stratégique sur ses autres activités. Pour préparer au mieux cette mutation, la branche va se structurer en pôles d'activités autonomes dotés de tous leurs moyens opérationnels et fonctionnels propres. En inscrivant le cas échéant leur devenir dans des groupes spécialisés, ces activités seront à même de bénéficier d'investissements et de synergies qui leur permettront de poursuivre leur développement ; confirmant ainsi la capacité historique de la branche à incubier et développer des métiers et talents.

**Lagardère Sports and Entertainment** est une agence de marketing globale intégrée, spécialisée dans les domaines du Sport et de l'Entertainment, offrant une gamme complète de services pour les détenteurs de droits sportifs, les marques, les athlètes et les médias :

- ▶ marketing, sponsoring et partenariats de marque ;
- ▶ création de contenus, gestion de droits médias, production et distribution ;
- ▶ gestion et exploitation de stades et salles multifonctionnelles ;
- ▶ représentation d'athlètes ;
- ▶ gestion d'événements ;
- ▶ conseil aux marques, activation et solutions digitales ;

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

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

- ▶ production de spectacles ;
- ▶ gestion de salles de spectacles.

Lagardère Sports and Entertainment a plus de 1 400 employés dans le monde et plus de 50 ans de présence dans cet univers.

En 2018, du fait de la nature cyclique de ses activités et de l'absence de grand tournoi de la Confédération asiatique de football (AFC) et de la Confédération africaine de football (CAF), Lagardère Sports and Entertainment se concentrera sur la diversification de son portefeuille et recherchera les opportunités de croissance dans de nouveaux domaines.

Face au développement de l'industrie et à l'évolution du paysage médiatique, Lagardère Sports and Entertainment compte relever les défis et saisir les opportunités que présente la demande croissante de contenus over-the-top (OTT).

Par ailleurs, l'agence va étudier dans quelles mesures les enseignements tirés des données des consommateurs peuvent l'aider dans le conseil client et examiner le rôle potentiel des contenus créatifs sur l'engagement des fans.

De plus, l'un des autres enjeux auquel est confrontée son industrie réside dans le niveau élevé des coûts de participation aux appels d'offres pour les événements majeurs. À travers son agence spécialisée EKS et son partenariat avec la Fédération des Jeux du Commonwealth, la branche accompagnera les villes hôtes dans leur stratégie commerciale à long terme.

D'une façon générale, Lagardère Sports and Entertainment estime que 2018 sera à nouveau une bonne année, le marché du sport conserve son dynamisme et l'agence est bien placée sur ce segment de marché.

\*\*\*

Ces quatre branches d'activités sont regroupées au sein de l'entité juridique Lagardère Media :

Lagardère Media	2017	2016	2015	2014	2013
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 069	7 391	7 193	7 170	7 216
Contribution au Résop consolidé <sup>(1)</sup>	418	414	399	379	372
Effectifs <sup>(2)</sup>	28 389 <sup>(*)</sup>	26 125 <sup>(*)</sup>	29 531	25 933	23 767

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

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

(\*) Hors personnel mis à disposition.

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

\*\*\*

Au cours des dix dernières années, le groupe Lagardère a mis en œuvre une stratégie de recentrage qui s'est traduite par des transformations marquantes de son portefeuille d'activités :

- ▶ un renforcement significatif des positions de leadership du Groupe sur ses différents marchés ;
- ▶ le développement des activités à potentiel de croissance (Travel Retail, Production TV, Numérique, Gestion de droits sportifs) ;
- ▶ la cession d'actifs non stratégiques ou minoritaires ;
- ▶ une forte internationalisation des activités, notamment dans les pays émergents ;
- ▶ une priorité à la croissance organique, sans exclure des acquisitions ciblées ;
- ▶ une croissance répartie sur une base géographique plus équilibrée et moins centrée sur la France ;

- ▶ une croissance basée sur des modèles économiques en évolution, et dont l'innovation est une composante essentielle :
  - Travel Retail : développement du Duty Free & Fashion et du Foodservice ;
  - Édition : assurer la transition numérique, plus particulièrement dans le domaine de l'éducation, et poursuivre la diversification dans des activités connexes de l'édition telles que les jeux sur mobiles ;
  - Sports : activités de consulting de Lagardère Plus dont partenariats de marques, activation et analyse de données. Gestion et d'exploitation de stades ;
  - Audiovisuel : développement à l'international ;
  - Big data : nouveaux usages, nouvelle valeur, nouveaux modèles économiques.

Le groupe Lagardère entend poursuivre sa stratégie de création de valeur à long terme, axée sur la rentabilité, la génération de cash, et une politique financière équilibrée et prudente.

## 1.4.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

### A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde<sup>(1)</sup> (premier français<sup>(2)</sup>, deuxième anglais<sup>(3)</sup>, troisième espagnol<sup>(4)</sup>, quatrième américain<sup>(5)</sup>), 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 femmes et des hommes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise.

Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants, de qualité et qui répondent à la soif de savoir, de connaissances, de culture et de divertissement de ses lecteurs. Cette mission est aujourd'hui poursuivie par les collaborateurs qui assurent le développement et la pérennité de cette branche.

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

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

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

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

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Hachette Livre d'élaborer une stratégie commune dans le domaine des technologies numériques, de renforcer sa santé financière, et de négocier en meilleure position avec ses grands clients et fournisseurs.

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

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

La majorité des nouveautés sont également publiées au format numérique, aussi bien en France et au Royaume-Uni qu'aux États-Unis. Elles sont commercialisées sous forme d'e-books sur toutes les plates-formes. Hachette Livre a entrepris de se diversifier dans le jeu vidéo sur mobiles en se portant acquéreur de trois start-up spécialisées, afin de faire jouer les synergies entre ses contenus et cette nouvelle forme de distraction devenue très populaire.

#### A.1 EN FRANCE<sup>(6)</sup>

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

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

En matière d'édition scolaire, Hachette Livre est le premier éditeur<sup>(4)</sup> en France grâce à deux entités distinctes, Hachette Éducation et le groupe Alexandre Hatier. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier, Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Littré, Gaffiot) qui permettent également à Hachette Livre d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire.

Les ouvrages de Référence et les Dictionnaires regroupent parmi leurs célèbres actifs les marques Larousse, Hachette et Harrap's. Hachette Livre est numéro un en France sur le marché des dictionnaires tant monolingues que bilingues. Jouissant d'une

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

- des rapports annuels financiers disponibles de ces groupes (pour la plupart) ;
- complété par les données du classement qui paraît chaque année dans *Livres Hebdo* (classement réalisé avec Rüdiger Wischenbart Content and Consulting et généralement repris ensuite en partenariat par *The Bookseller*, *Publishers Weekly* et *Buchreport*) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque leurs rapports annuels ne sont pas disponibles) ;
- ce classement tient compte des acteurs privés de l'édition sur le périmètre de l'édition scolaire (hors édition professionnelle, scientifique, technique et médicale) et grand public (*Trade*).

(2) Source : analyses internes basées sur les données du panel GfK et les données du groupe enseignement du SNE.

(3) Source : données issues de Nielsen Bookscan au Royaume-Uni.

(4) Source : estimations internes.

(5) Source : analyses internes basées sur Nielsen Bookscan aux États-Unis.

(6) Les positions concurrentielles de Hachette Livre tiennent compte des données fournies par les panels GfK auxquels souscrit la branche du Groupe.

réputation internationale, Larousse réalise plus de 40 % de ses ventes à l'international et constitue aujourd'hui une marque particulièrement bien établie en langue espagnole.

La branche Universitaire et Professionnelle comprend Dunod - Armand Colin, leader sur le marché français de l'éducation supérieure.

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

## A.2 À L'ÉTRANGER<sup>(1)</sup>

Au Royaume-Uni, Hachette UK, deuxième éditeur anglais en 2017, s'adjuge 12,4 %<sup>(2)</sup> du marché *Trade* du livre imprimé (voir § 1.4.1A), grâce à sept divisions : Octopus en illustré ; Orion ; Hodder & Stoughton ; Headline ; Little, Brown et Quercus sur le marché de la littérature ; et Hachette Children's Books en jeunesse.

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

Hachette Livre est également un acteur clé sur le marché scolaire avec Hodder Education, numéro trois du marché.

Enfin, Hachette Livre a une activité de Distribution au Royaume-Uni, via ses deux centres : Bookpoint et LBS (Littlehampton Book Services). Une fusion de ces deux entités est en cours.

Hachette España est le troisième éditeur espagnol, depuis le rachat de Santillana par Penguin Random House, et occupe la première place sur le marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Ces deux maisons d'édition sont des acteurs de l'Éducation, également présents sur le Parascolaire et la Littérature générale adulte et jeunesse. À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño, Alianza, Algaïda, Barcanova, Xerais et Salvat, Lagardère Publishing est très bien établie en Amérique latine. Au Mexique, Hachette Livre est un des principaux éditeurs scolaires, sous la marque Patria.

Aux États-Unis, Hachette Book Group est numéro quatre sur le marché du *Trade* grâce à de nombreuses maisons : Grand Central Publishing, Little, Brown, ainsi que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la jeunesse, FaithWords sur le segment de la littérature religieuse, Orbit en science-fiction, Perseus en essais, Mulholland en romans policiers, etc.

Hachette Livre a également une activité de Distribution aux États-Unis.

Les Fascicules sont édités par la branche Collections et sont vendus au numéro en kiosque et par abonnement. La branche Collections s'est développée à l'international et les Fascicules sont aujourd'hui édités dans 13 langues et présents dans 28 pays via ses filiales en France, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne, en Pologne, au Japon, en Argentine et en Russie.

Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits testés de façon rigoureuse pour vérifier leur compatibilité avec chaque marché en font le numéro deux mondial et constituent un atout pour la performance globale de Hachette Livre.

Globalement, Hachette Livre est représenté directement ou indirectement dans plus de 70 pays au travers de l'ensemble de ses métiers.

(1) Source : données internes, basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni, sources internes en Espagne, données Nielsen Bookscan pour les États-Unis.

(2) Source : Nielsen.

**B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017**

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2017 : 2 289 M€ (vs 2 264 M€ en 2016).

**Répartition du chiffre d'affaires par activité**

	2017	2016
Éducation	16,0 %	16,7 %
Illustré	12,7 %	13,1 %
Littérature	42,6 %	43,6 %
Fascicules	12,2 %	11,4 %
Autres (dont Références)	16,5 %	15,2 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**Répartition géographique du chiffre d'affaires**

	2017	2016
France	29,3 %	28,1 %
Royaume-Uni	17,9 %	18,5 %
États-Unis	24,6 %	24,7 %
Espagne	6,0 %	6,3 %
Autres	22,2 %	22,4 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Le marché mondial a été caractérisé en 2017 par une relative stabilité du livre imprimé (hors scolaire) qui résulte de variations minimales à la hausse ou à la baisse suivant les marchés. Ainsi, le marché français affiche une baisse de 0,8 %<sup>(1)</sup>, essentiellement due à un premier semestre marqué par une élection présidentielle précédée de primaires et des élections législatives. Cette forte actualité politique a favorisé les médias d'information au détriment du livre. Après un premier semestre atone, Hachette Livre a spectaculairement rebondi au second semestre, faisant mieux que l'ensemble du marché.

Aux États-Unis, le livre imprimé a connu sa quatrième année consécutive de hausse (+1,9 % en volume<sup>(2)</sup>) et une baisse des ventes d'e-books de 5 %<sup>(3)</sup> qui les place à un niveau nettement inférieur à leur part de marché historiquement la plus haute (23,3 % en 2013). La hausse du chiffre d'affaires de l'édition, tous éditeurs confondus, atteste que nombre de consommateurs se sont détournés du numérique pour se reporter sur l'imprimé. À noter l'essor remarquable des livres audio téléchargeables sur ce marché (+30,2 %)<sup>(3)</sup>. Hachette Book Group, quatrième de ce secteur, a progressé de 22 % en chiffre d'affaires.

Au Royaume-Uni, le marché du livre imprimé a lui aussi progressé, bien que de façon marginale (+0,2 %<sup>(2)</sup>), pour la troisième année consécutive, tandis que les livres audio, comme aux États-Unis, connaissent une forte croissance. Hachette UK a terminé l'année en baisse de seulement 8 %, ce qui constitue une performance compte tenu de l'énorme succès en 2016 du titre de J.K. Rowling, *Harry Potter and the Cursed Child*.

En Espagne, l'absence de réforme scolaire, ajoutée à la crise en Catalogne, a négativement impacté un secteur de l'Éducation en convalescence. Hachette España a pu limiter à seulement 1,1 %

sa baisse de chiffre d'affaires, grâce notamment à la bonne tenue des marchés en Amérique latine.

Les Fascicules ont connu une nouvelle année exceptionnelle avec de nombreux lancements réussis, notamment en France, en Espagne, en Pologne, au Japon et en Argentine.

La stratégie de Lagardère Publishing est inchangée et se décline en huit points :

1. la recherche permanente d'opportunités de croissance par des acquisitions très créatrices de valeur et nécessaires pour maintenir Lagardère Publishing parmi les tout premiers groupes d'édition mondiaux. Il s'agit d'un atout essentiel pour peser sur les négociations avec ses grands clients. Ces acquisitions peuvent s'étendre à des domaines connexes tels que les jeux sur mobiles, dont le modèle économique permet d'envisager d'importants échanges croisés de contenus et de savoir-faire ;
2. la répartition du risque sur un nombre significatif de marchés et de segments de marché différents de façon à lisser les effets de cycle propres à chacun d'entre eux ;
3. la concentration des acquisitions et des créations de filiales sur des pays appartenant à des bassins linguistiques offrant une taille critique en termes de marché potentiel ;
4. une large autonomie éditoriale des filiales d'édition privilégiant la créativité, la réactivité et la motivation des équipes ;
5. la recherche active de best-sellers internationaux susceptibles de trouver un vaste public dans l'ensemble des marchés de présence de la branche du Groupe ;

(1) Source : GfK.

(2) Source : Nielsen Bookscan.

(3) Source : AAP.

- le contrôle de la distribution, en tant que centre de profit et maillon stratégique de la chaîne de valeur du livre, dans tous les marchés de présence ;
- un investissement soutenu dans les technologies numériques pour mieux connaître et mieux satisfaire les auteurs, les libraires et les lecteurs ;
- des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance (Russie, Inde et Chine).

Le succès de Lagardère Publishing dans le numérique est dû, quant à lui, à l'exécution rigoureuse d'une stratégie qui prévoit de :

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

## B.1 EN FRANCE

La France a confirmé une fois de plus sa contribution essentielle à la performance de Lagardère Publishing, grâce notamment à sa branche Education, qui a su profiter de la deuxième année de réforme scolaire portant sur les classes de collège. Cette réforme a permis à Hachette Éducation et au groupe Alexandre Hatier de confirmer en 2017 leurs places de leaders de l'Éducation en France<sup>(1)</sup>.

La branche Littérature a brillé en 2017 grâce à une récolte exceptionnelle de prix littéraires : Grasset a remporté le grand prix du roman de l'Académie française pour *Mécaniques du chaos*, de Daniel Rondeau, le Renaudot pour *La Disparition de Josef Mengele*, d'Olivier Guez, et l'Interallié pour *La Nostalgie de l'honneur*, de Jean-René Van der Plaetsen. Stock a pour sa part obtenu le Femina essai pour *Mes pas vont ailleurs*, de Jean-Luc Coatalem, et le Médicis étranger pour *Les huit montagnes*, de Paolo Cognetti.

Par ailleurs, Lattès a dominé les listes de best-sellers en fin d'année avec *Origine*, de Dan Brown (540 000 exemplaires). De même, Fayard a vendu 150 000 exemplaires du *Miracle Spinoza*, de Frédéric Lenoir, tandis que Kero a totalisé 220 000 exemplaires vendus pour *Et tu trouveras le trésor qui dort en toi*, de Laurent Gounelle. En outre, Le Livre de Poche a gagné des parts de marché au point de talonner son concurrent principal, n° 1 du marché.

La branche Illustré a affiché une performance remarquable grâce au nouvel album d'Astérix, *Astérix et la Transitalique*, qui s'est vendu à plus de deux millions d'exemplaires en France, mais également grâce aux mangas, au Tourisme et à la Jeunesse.

Larousse a bien terminé l'année grâce à des coffrets, des jeux et des beaux livres.

## B.2 À L'ÉTRANGER

### Aux États-Unis

Dans un marché américain caractérisé par un livre imprimé en légère hausse et des ventes d'e-books stabilisées, Hachette Book Group (HBG) affiche une belle progression de son chiffre d'affaires (+5 %), grâce en particulier à une présence massive sur les listes de meilleures ventes. Ainsi, HBG a placé 167 titres sur la liste des best-sellers du *New York Times*, dont 34 à la première place, et 144 titres dans celle de *USA Today*, dont 10 à la place de n° 1, soit le double de 2016. Parmi eux, *You are a Badass* de Jen Sincero, *Make your Bed*, de l'amiral William H. McRaven, *Al Franken, Giant of the Senate*, du sénateur Al Franken et, pour la dixième année consécutive, *The Absolutely True Diary of a Part-Time Indian*, un livre pour enfants de Sherman Alexie. À noter également un livre de photos de Pete Souza, le photographe officiel de la Maison Blanche : *Obama, An Intimate Portrait*, qui s'est vendu à 320 000 exemplaires. Par ailleurs, Little, Brown Books for Young Readers a été le premier éditeur à remporter la prestigieuse Caldecott Medal pour la troisième année consécutive, cette année pour *Radiant Child : The Story of Young Artist Jean-Michel Basquiat*, et deux titres de HBG (*Pachinko*, de Min Jin Lee, et *The Power*, de Naomi Alderman) ont été sélectionnés parmi les dix meilleurs livres de 2017 par le *New York Times*.

Les livres audio ont poursuivi leur croissance spectaculaire (+30,2 % après +32 % en 2016) tandis que la vente d'e-books poursuivait sa baisse pour se situer à -30 % par rapport à son apogée en 2013 – niveau qui semble correspondre à un marché pérenne d'utilisateurs réguliers.

Enfin, la distribution de Perseus a migré de Ingram à Hachette Book Group en juin 2017, comme prévu.

### Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

Malgré l'énorme succès de *Harry Potter and the Cursed Child* en 2016, Hachette UK a réussi à presque égaler sa performance de l'année précédente.

Avec 12,4 %<sup>(2)</sup> d'un marché de l'édition britannique marqué par une très légère progression des livres imprimés (+0,2 %) <sup>(2)</sup>, Hachette UK (HUK) conforte sa place de n° 2 et estime (en l'absence de statistiques officielles) être n° 1 des ventes d'e-books. La part de marché de sa filiale Hodder Education a encore progressé de 1 % pour atteindre 23,4 %<sup>(1)</sup>, ce qui fait de HUK l'éditeur de presque un livre scolaire sur quatre. Il est désormais le n° 3<sup>(1)</sup> du marché, à moins d'1 % du n° 2, et affiche la croissance la plus forte du secteur au Royaume-Uni et sur ses autres marchés dans le monde.

En Littérature générale, HUK a placé 122 titres sur la liste des best-sellers du *Sunday Times*, dont 24 à la première place, versus 18 en 2016. Au British Book Awards, HUK a été primé dans trois catégories : meilleur document (*East West Street*, de Philippe Sands), meilleure maison d'édition (John Murray), et best-seller de l'année (*Harry Potter and the Cursed Child*, de J.K. Rowling).

(1) Source : estimations internes.

(2) Source : Nielsen Bookscan.

Poursuivant sa politique d'acquisitions ciblées, HUK s'est renforcé avec quatre sociétés en 2017 : Bookouture, le leader de l'édition numérique, et trois acquisitions dans des domaines plus traditionnels :

- ▶ Summersdale, un éditeur très « tendance » qui propose des titres d'humour et d'art de vivre ;
- ▶ Kyle Books, une maison d'édition spécialisée dans les livres de cuisine, de santé et de jardinage ;
- ▶ Jessica Kingsley, qui s'est fait un nom dans les domaines de la psychologie et des sciences sociales.

Chacune de ces acquisitions est destinée à compléter l'offre de HUK en s'adressant à un segment de marché en croissance.

Enfin, le nouveau centre de distribution, le plus grand et le plus moderne du Royaume-Uni, est en cours de finition et sera opérationnel à l'été 2018. Il est appelé à remplacer les centres de LBS et de Bookpoint, avec des gains substantiels en termes d'économies d'échelle et de rationalisation des flux.

### En Espagne et en Amérique latine

Avec 2 268 nouveautés publiées en 2017, Hachette España a fait la preuve, une fois de plus, de son savoir-faire en édition « sur mesure » pour un marché scolaire caractérisé par une extrême fragmentation, chacune des 17 régions exerçant une large souveraineté en matière de langue et de contenus pédagogiques. Le cycle de réforme scolaire initié par la Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) s'est achevé avec la publication des manuels pour les niveaux 2 et 4 en Andalousie. Cette fin de cycle, ajoutée à un certain attentisme en région et en particulier en Catalogne, ont pesé sur la performance de Hachette España, qui est parvenu malgré tout à limiter à -1,1 % la baisse de son chiffre d'affaires grâce à de rigoureuses mesures de gestion.

Une réorganisation des marques d'édition non scolaire a été mise au point autour de cinq domaines correspondant à des secteurs bien définis :

- ▶ le secteur enfants-jeunesse regroupe les collections jeunesse d'Anaya, d'Algaïda, de Barcanova et de Bruño ainsi que Ediciones Xerais, Astérix et Hachette Heroes ;
- ▶ le secteur universitaire et professionnel comprend Cátedra, Tecnos et Pirámide ;
- ▶ l'illustré est constitué des marques Larousse, Anaya Multimedia et Anaya Touring ;
- ▶ la fiction commerciale réunit AdN, Oberon, Algaïda ainsi que les romans de Ediciones Xerais et de Barcanova ;
- ▶ enfin, en raison de la complexité de son offre et de sa singularité historique, Alianza Editorial constitue à elle seule le cinquième segment.

En Amérique latine, Larousse a connu un vif succès avec *Grandes Chefs Mexicanos*, un ouvrage qui met en valeur la gastronomie mexicaine à travers le travail de 22 grands chefs, et Grupo Editorial Patria, en Éducation, a notamment lancé son « Plan pour la lecture » pour le niveau élémentaire avec 36 ouvrages, ainsi que plusieurs collections au niveau collège et supérieur.

### Les Fascicules

Enfin, les Fascicules ont poursuivi leur parcours impressionnant en affichant une croissance de 11 % grâce à 76 lancements réussis dans 28 pays, en particulier en France, au Japon, en Espagne, en Pologne et en Argentine.

## B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2017

Lagardère Publishing avait envisagé une année 2017 de consolidation, *a priori* sans événement majeur, et marquée en France par une deuxième année de réforme scolaire, des succès de librairie programmés et la probabilité d'un premier semestre affecté par le calendrier électoral.

À l'étranger, la branche annonçait avoir peu de chances d'égaliser sa performance exceptionnelle de 2016 au Royaume-Uni et de devoir prendre en compte la fin du cycle de réforme scolaire en Espagne.

Aux États-Unis, les efforts devaient se poursuivre pour restaurer la rentabilité de Hachette Book Group.

Enfin, une ou deux acquisitions supplémentaires de start-up numériques étaient envisagées.

L'ensemble de ces prévisions se sont réalisées : la deuxième année de réforme scolaire en France s'est traduite par des gains notables de parts de marché pour Hatier, Hachette Éducation et Didier, qui occupent respectivement les 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> places du classement après une année brillante<sup>(1)</sup>.

Le premier semestre a été d'autant plus affecté par le calendrier électoral que celui-ci comportait deux primaires en plus des deux tours de la présidentielle et des deux tours des législatives, ce qui a accaparé l'attention des Français et pesé sur l'achat de livres en privilégiant la presse, la télévision et Internet. Lagardère Publishing a néanmoins rattrapé le retard du marché avec une belle récolte de prix littéraires au troisième trimestre ; et avec les parutions d'*Astérix et la Transalpinique* et d'*Origine*, de Dan Brown au cours du quatrième trimestre. Tous ces titres étaient en portefeuille au 1<sup>er</sup> janvier et leurs ventes ont répondu aux espoirs qui étaient placés en eux.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'est rapproché de son record historique de 2016 et a procédé à l'acquisition de Bookouture, une jeune société spécialisée dans l'édition de livres numériques, comme le projet en avait été formulé.

## C) PERSPECTIVES

2018 sera une année plus tendue, du fait de la comparaison avec 2017 et compte tenu de l'absence de réforme scolaire en France et en Espagne. La priorité sera donc de gérer la branche avec rigueur tout en ne bridant pas la créativité de ses équipes, gage de sa prospérité future. Et de tirer tout le parti possible de chaque livre, en particulier des titres à fort potentiel, tel que le roman cosigné par Bill Clinton et James Patterson, *The President is Missing*, à paraître au printemps, ou *La jeune fille et la nuit*, de Guillaume Musso, le romancier français le plus lu dans le monde, qui vient de rejoindre Calmann-Lévy.

Par ailleurs, Lagardère Publishing restera attentif à toute opportunité d'acquisition lui permettant de gagner en taille et en efficacité.

(1) Source : estimations internes.



## 1.4.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

### A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Après les États-Unis et la Suisse en 2015, puis l'Espagne, le Canada et la Belgique en 2016, Lagardère Travel Retail s'est désengagé le 7 février 2017 de ses activités de Distribution en Hongrie. Cette dernière opération conclut le processus de désengagement de la Distribution démarré en 2014.

Présent dans 34 pays sur cinq continents, Lagardère Travel Retail est à présent un « pure player » et un leader mondial du Travel Retail.

Lagardère Travel Retail opère, à fin 2017, un total de 4 431 points de vente. La répartition géographique est la suivante : 3 330 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 324 en Asie-Pacifique et 777 en Amérique du Nord.

Lagardère Travel Retail, dont la stratégie est d'être le détaillant de référence des passagers et, aux yeux des concédants, le partenaire privilégié sur tous les segments de marché, opère ses activités en zones de transports et concessions sur trois segments d'activité :

- ▶ Travel Essentials ;
- ▶ Duty Free & Fashion ;
- ▶ Foodservice.

Et sur trois zones géographiques :

- ▶ EMEA, qui couvre la zone Europe et les développements au Moyen-Orient et en Afrique ;
- ▶ ASPAC, qui réunit les implantations de la zone Asie-Pacifique ;
- ▶ Amérique du Nord, qui regroupe les activités de détail au Canada et aux États-Unis.

#### LE TRAVEL RETAIL : LE COMMERCE DÉDIÉ AU SERVICE DES VOYAGEURS

Le Travel Retail est une des niches les plus attractives du commerce de détail avec le e-commerce. Depuis ces dernières années, le marché se transforme en profondeur : il se mondialise, s'intègre, se consolide et se sophistique.

Dans ce segment, Lagardère Travel Retail amplifie son développement en :

- ▶ fédérant plus fortement ses positions actuelles pour accroître son efficacité et sa notoriété ;
- ▶ enrichissant ses concepts et ses offres commerciales sur tous les marchés ;
- ▶ valorisant un positionnement concurrentiel unique grâce à son expertise sur les trois segments d'activités ;
- ▶ intensifiant son développement organique, en particulier dans les zones les plus dynamiques avec notamment les gains des appels d'offres suivants en 2017 :

- aéroports de Genève, Dakar, Shanghai, Beijing et Wuhan (majoritairement en Duty Free & Fashion et Foodservice),
- nouveau terminal de l'aéroport de Dubaï, avec un partenaire local, et à l'aéroport de Hong Kong, en partenariat avec China Duty Free Group, pour la vente d'alcool et de tabac,
- neuf magasins Duty Free à l'aéroport de Prague et les concessions de l'aéroport de Gdansk en Pologne, la restauration à l'aéroport de Toulouse-Blagnac, la concession du terminal 1 de l'aéroport de Toronto et l'ouverture de plusieurs magasins à Vancouver, Dallas et Austin,

- trois appels d'offres en Arabie saoudite à Riyad, Dammam et Djeddah, en partenariat avec des opérateurs locaux, à fin décembre 2016 ;

- ▶ accélérant sa croissance externe avec les récentes acquisitions des sociétés Citi Tabak en République tchèque, Corsini en Roumanie, et les actifs de Gategroup en Pologne, et surtout en 2015 la société Paradies aux États-Unis dont le processus d'intégration s'est achevé en 2017 avec succès. Cette acquisition a permis à Lagardère Travel Retail de devenir numéro trois<sup>(1)</sup> sur le marché nord-américain du Travel Essentials et du Foodservice (opérations dans 97 aéroports aux États-Unis et au Canada).

Suite à la récente consolidation du marché, Lagardère Travel Retail est aujourd'hui le quatrième<sup>(1)</sup> opérateur mondial en Travel Retail et le premier présent sur les trois métiers (Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice). Depuis 2014, par souci d'optimisation de la gestion de ses différents métiers, une organisation matricielle a été ajoutée à la dimension géographique. Ainsi, Lagardère Travel Retail :

- ▶ anime le plus grand réseau international de magasins dédiés aux essentiels du voyage (Travel Essentials) ;
- ▶ est leader européen<sup>(1)</sup> de la Mode en Travel Retail ;
- ▶ est dans le top 10<sup>(1)</sup> des opérateurs en Core Duty Free ;
- ▶ est le quatrième<sup>(1)</sup> opérateur mondial en Restauration en zone de transport (Foodservice).

L'évolution des parts de marché au cours de ces deux dernières années a essentiellement été marquée par la consolidation du secteur avec le rachat par Dufry des groupes Nuance et World Duty Free.

Le site [www.moodiereport.com](http://www.moodiereport.com) publie régulièrement les évolutions des parts de marché des opérateurs du Travel Retail, il est reconnu comme une référence du secteur.

Le réseau comprend des points de vente :

- ▶ sous enseignes propres, qu'elles soient internationales (Relay, Hubiz, 1Minute, Hub Convenience, Discover, Tech2go, Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, The Fashion Place, Eye Love, So Chocolate, Bread&Co., Hello!, So! Coffee, deCanto, Trib's, etc.), ou à forte identité locale (Sydney Opera House, Buy Paris Duty Free, Frankfurter Markthalle) ;
- ▶ en franchises et licences avec des enseignes partenaires comme Fnac, iStore, Marks & Spencer, Hermès, Victoria's Secret, Nespresso, Costa Coffee, Burger King ou Paul.

#### a. Leader mondial<sup>(1)</sup> en Travel Essentials

Avec les magasins Relay, Hubiz, 1Minute, Hub Convenience, ainsi que des enseignes locales, Lagardère Travel Retail anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins d'essentiels du voyage implantés en zones de transports (dont plus de 155 aéroports internationaux). À fin 2017, ce segment représente 2 915 magasins dans le monde (y compris 161 points de vente de franchisés).

Une partie de ces magasins est opérée par un réseau de franchisés dans des pays comme la Belgique, la Hongrie, la Chine, l'Inde, les Émirats arabes unis ou encore le Cambodge.

Le nouveau concept Relay regroupe tous les essentiels du voyage. Relay s'adresse à tous les voyageurs et propose à chacun d'eux une sélection adaptée d'essentiels pour faciliter et agrémenter leur voyage. L'offre s'articule désormais autour de six grandes catégories de produits : l'alimentaire, la presse, les cadeaux et souvenirs, les livres, le voyage et l'enfant.

(1) Source : Moodie Report, Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail, rapports annuels des sociétés.



Dans les gares et les aéroports, Lagardère Travel Retail exploite également de nombreux magasins de produits électroniques sous les enseignes Fnac, iStore, Tech2go, eSavvy, etc.

Enfin, Lagardère Travel Retail est un opérateur de magasins de souvenirs avec le concept international Discover, mais aussi Air de Paris et d'autres marques locales liées aux concessions (tour Eiffel, Sydney Opera House, etc.).

La concurrence, dans la vente de presse et *convenience* en zones de transports, auparavant locale, s'internationalise : Hudson News (Dufry) est présent dans 16 pays, WH Smith dans 26 pays ; HMSHost (Autogrill) est présent principalement en Amérique du Nord ; Valora principalement en Allemagne, Autriche, Suisse et Luxembourg.

#### **b. Un des leaders mondiaux du Duty Free & Fashion**

Lagardère Travel Retail conçoit et exploite également des points de vente hors taxes (alcool, tabac, parfum, cosmétique, gastronomie) et des concepts spécialisés, sous ses propres enseignes (Aelia Duty Free, Buy Paris Duty Free, So Chocolate, The Fashion Gallery, etc.), et à travers des licences de marques internationales (Hermès, Longchamp, Hugo Boss, Ferragamo, Victoria's Secret, etc.).

Au cours de ces dernières années, Lagardère Travel Retail est devenu le leader européen<sup>(1)</sup> de la Mode en zones de transports notamment suite à des récents gains d'appels d'offres (principalement Genève en Suisse, Lounge 3 à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol aux Pays-Bas, et au terminal Avancorpo de Rome-Fiumicino en Italie). À fin 2017, ce segment représente 655 magasins dans le monde.

Lagardère Travel Retail exerce également une activité de ventes à bord de produits haut de gamme, pour le compte de compagnies aériennes (notamment Air France, Alitalia et Iberia) en partenariat avec le groupe Servair (racheté par le chinois HNA en 2016).

Outre Lagardère Travel Retail, les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et des enseignes spécialisées sont : Dufry, DFS (groupe LVMH), Lotte et Heinemann.

#### **c. Un opérateur en croissance rapide sur le segment Foodservice**

Lagardère Travel Retail opère plus de 850 points de vente de restauration dans 19 pays (en France, en République tchèque, en Pologne, en Italie, en Allemagne, en Autriche, en Bulgarie, en Roumanie, en Islande, en Espagne, en Slovaquie, en Australie, aux Émirats arabes unis, en Chine et à Singapour, mais aussi aux États-Unis et au Canada, marchés renforcés par l'acquisition de Paradis fin 2015) :

- ▶ sous enseignes propres (So! Coffee, Bread & Co, Trib's, deCanto, Natoo, etc.) ;
- ▶ au travers de concepts conçus sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des concédants et des emplacements (La Plage et Pan Garni à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur ainsi que L'Étoile du Nord à Paris-Gare du Nord en partenariat avec Thierry Marx, Loksins Bar à l'aéroport de Keflavik en Islande, Bar Symon à l'aéroport de Pittsburgh aux États-Unis, etc.) ;
- ▶ sous accord de franchise avec des marques internationales majeures (Starbucks, Costa Coffee, Prêt à manger, Burger King, Aijsen Ramen, Eric Kayser, Paul, etc.) ou locales (SumoSalad, Java U, etc.).

Ainsi, ce portefeuille de marques large et équilibré entre marques conçues spécialement pour le Travel Retail, ou via des partenariats avec des marques leader proposant des concepts sur-mesure uniques et différenciants, permet à Lagardère Travel Retail de couvrir l'ensemble des besoins spécifiques de ses clients B2B et B2C avec des offres produits diversifiées et innovantes.

L'excellence opérationnelle démontrée par Lagardère Travel Retail en Foodservice associée à une approche sur-mesure pour chaque plate-forme et la sophistication des réponses aux appels d'offres sont des atouts absolument majeurs pour le gain de nouvelles concessions, les concédants du monde entier élevant en permanence leur niveau d'exigence sur ce segment.

(1) Source : Moodie Report, Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail, rapports annuels des sociétés.

## B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2017 : 3 412 M€ (vs 3 695 M€ en 2016)

### Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2017	2016
Travel Retail	99,7 %	84,8 %
Distribution	0,3 %	15,2 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### Répartition géographique du chiffre d'affaires (Travel Retail)

	2017	2016
France	25,3 %	25,8 %
Europe (hors France), Moyen-Orient et Afrique	40,8 %	38,2 %
Amérique du Nord	22,2 %	24,0 %
Asie-Pacifique	11,7 %	12,0 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Le chiffre d'affaires de l'activité Travel Retail en 2017 a augmenté de 8,6 % en données brutes et de 9,1 % à taux de change et périmètre comparables.

Le Travel Retail représente 99,7 % du chiffre d'affaires consolidé de la branche à fin 2017, contre 84,8 % à fin 2016, essentiellement suite à la sortie définitive de la Distribution en février 2017. La progression de la zone EMEA dans la répartition géographique du chiffre d'affaires tient aux acquisitions réalisées en 2017 en Pologne, en République tchèque et en Roumanie, ainsi qu'à l'ouverture et à la montée en puissance des nouvelles concessions (Genève en Duty Free, le Foodservice en France et en Europe, l'entrée en Arabie saoudite et au Sénégal, la Mode et la Restauration en Chine, le Duty Free à Hong Kong). Toutes les zones ont connu des croissances sensibles.

L'environnement de marché en 2017 a été marqué par la poursuite de la croissance des trafics aériens, portée en partie par le développement des compagnies à bas coût, dans un contexte de reprise en Europe après les attentats des deux années précédentes.

Néanmoins, la volatilité de certaines monnaies (en particulier le yuan et le rouble), l'annonce du *Brexit*, la mise en place du paquet de cigarettes neutre en France ainsi que la poursuite du recul du marché de la presse ont atténué le rythme de croissance de l'activité dans les zones concernées.

#### ► Poursuite de la croissance du trafic aérien

Après des progressions de 4,2 % en 2012, 3,9 % en 2013, 4,9 % en 2014, 6,1 % en 2015 et 6,5 % en 2016, l'année 2017 a été marquée par une solide croissance des trafics aériens à +8,5 % au niveau mondial, dont : 11,4 % en Europe (vs 5,2 % en 2016), 3,7 % en Amérique du Nord (vs 3,8 % en 2016) et 11,5 % en Asie-Pacifique (vs 10,6 % en 2016<sup>(1)</sup>).

#### ► Poursuite de la baisse des produits de l'écrit

Les marchés de la presse ont connu une poursuite de leur déclin avec des baisses en volume de 5 % à 10 % selon les pays. Les

baisses de volume ont été partiellement compensées par des hausses de prix.

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

- la progression des trafics aériens ;
- le développement des réseaux, par croissance interne et externe, ainsi que la modernisation des magasins ;
- la poursuite de la stratégie d'évolution des concepts et des gammes vers des produits en croissance (Duty Free, Foodservice et *convenience* par exemple) ;
- les efforts de développements des synergies et de l'efficacité opérationnelle (amélioration des conditions d'achats, « Target Operating Model », convergence des systèmes d'information, réduction du coût des investissements, etc.).

## B.1 LE TRAVEL RETAIL

### Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

En France, le chiffre d'affaires géré<sup>(2)</sup> sur les trois segments affiche une augmentation de 4,9 % par rapport à 2016 avec des variations positives sur les différents segments.

L'année 2017 a été marquée par un rebond d'activité par rapport à 2016, fortement affectée par les effets des attentats du 13 novembre 2015 à Paris et du 14 juillet 2016 à Nice.

Le réseau Travel Essentials est en hausse de 2,4 % et le segment Foodservice en forte progression de 18,6 %. La bonne progression des produits Food & Beverage (+18,3 %) a permis de compenser le recul de la presse (en baisse de 5,4 %).

L'activité Duty Free & Fashion a enregistré en 2017 une hausse de son chiffre d'affaires géré de 3,9 % par rapport à 2016 avec une croissance du trafic aérien : hausse de 4,7 % sur les aéroports de Paris (5,7 % à Paris-Charles-de-Gaulle et 2,5 % à Paris-Orly),

(1) Source : ACI à fin novembre 2017 et à fin décembre 2016.

(2) Le chiffre d'affaires géré correspond au chiffre d'affaires des activités pris à 100 %, quel que soit le niveau de contrôle ou de détention exercé par Lagardère Travel Retail sur ces dernières.

de 7,9 % à Lyon-Saint-Exupéry, de 6,9 % à Nice-Côte d'Azur et de 8,6 % à Marseille-Provence. Le renforcement des contrôles de sécurité sur la plupart des plates-formes a néanmoins pesé sur la croissance.

En **Italie**, Lagardère Travel Retail est le premier acteur italien en Duty Free & Fashion, le deuxième en Travel Essentials et le cinquième en Foodservice.

En 2017, le chiffre d'affaires total est en augmentation de 13,6 %, porté notamment par l'effet année pleine du nouveau terminal extra-Schengen de Rome-Fiumicino avec le succès de l'introduction du nouveau concept Aelia Duty Free (1 900 m<sup>2</sup>) et une bonne dynamique du trafic dans les aéroports de Venise et de Trévise (+8 %). En revanche, Rome a subi une baisse du trafic « duty paid » (-5 %) en lien avec les difficultés financières d'Alitalia. L'année a également été marquée par la modernisation des points de vente de restauration côté arrivées à l'aéroport de Venise, et la fermeture de plusieurs magasins d'autoroutes et de centre-ville.

En **Pologne**, le chiffre d'affaires consolidé est en croissance de 26 %, porté principalement par la croissance du Duty Free dont l'activité a augmenté de 30 %. Cette augmentation s'explique en particulier par un effet périmètre avec l'ouverture de la plate-forme de Gdansk (six points de vente Duty Free), la reprise des points de vente de Dufry sur l'aéroport de Prague et l'acquisition des magasins de l'aéroport de Varsovie-Modlin auprès de Gate Gourmet. La performance des activités Foodservice (+14,1 %) est liée à l'ouverture de 11 points de vente à Gdansk et également à la bonne performance des magasins existants (+10,8 %) qui s'explique notamment par la croissance du trafic à Varsovie et à Cracovie. Les activités de Travel Essentials ont progressé de 16 %, principalement grâce à l'ouverture de 11 points de vente à l'aéroport de Gdansk.

En **République tchèque**, la hausse des ventes de 21,3 % en 2017 est portée par la reprise des neufs points de vente de Dufry et l'ouverture du nouveau « walkthrough » au terminal 1 de l'aéroport de Prague dans un contexte de forte augmentation du trafic (+18,4 %). L'activité des segments Foodservice et Travel Essentials est en croissance de 16,6 %. En août 2017, l'acquisition des 23 magasins de Citi Tabak a permis de renforcer le réseau Relay.

Le reste de la zone est en progression de 9,3 % soutenue par la reprise de la concession Duty Free de Genève ainsi que le démarrage des activités en Arabie saoudite et au Sénégal. À noter également :

- ▶ les ventes aux **Pays-Bas** ont enregistré une hausse de 8,1 % grâce à la modernisation des points de vente sur l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol et à l'ouverture de deux nouveaux magasins à l'aéroport d'Eindhoven ;
- ▶ en **Roumanie**, l'activité a progressé de 15 %, portée par le réseau existant avec une amélioration forte du chiffre d'affaires (+16,5 %) et à l'acquisition de cinq points de vente en 2017 ;
- ▶ en **Bulgarie**, le chiffre d'affaires augmente de 11,4 %, grâce à de très bons résultats sur le réseau constant (+8,3 %) et à la belle performance des points de vente Relay ouverts à Sofia courant 2017 ;
- ▶ en **Islande**, le chiffre d'affaires progresse de 25,3 %, porté par un trafic de passagers qui reste très soutenu ;
- ▶ seul le chiffre d'affaires de **l'Allemagne** enregistre un repli global de 5,5 %, l'activité de Travel Essentials étant en retrait en raison du déclin de la presse surtout dans les gares, la perte de la concession à l'aéroport de Düsseldorf en décembre 2016 (cinq points de vente) ainsi que l'effet des attaques terroristes au cours de 2016-2017. Ceci est en partie compensé par le développement des activités de Foodservice (+4,6 %).

#### Asie-Pacifique

Dans le Pacifique, le chiffre d'affaires est en progression (+2,7 %) porté principalement par l'activité Duty Free en Australie et en Nouvelle-Zélande grâce à l'ouverture de nouveaux points de

vente à Cairns en mars 2017 et à la forte augmentation du trafic à Auckland. Les performances de l'activité de Travel Essentials sont en retrait de 2,4 % sous les effets cumulés de la poursuite de la forte baisse de la presse, de l'année pleine des fermetures en 2016 de points de vente à l'aéroport de Melbourne ainsi que de la baisse du trafic à Gold Coast et Perth. Les ventes du segment Foodservice progressent fortement (+51,9 %) grâce à l'ouverture au premier semestre 2017 de restaurants à Sydney T1 et à Melbourne (Campos Coffee, SumoSalad).

En **Asie**, le chiffre d'affaires continue sa progression (+14 %), soutenu par les très bons résultats des activités Mode et Foodservice en Chine et le démarrage de la concession alcool et tabac de l'aéroport de Hong Kong (en partenariat avec CDFG).

#### Amérique du Nord

En 2017, **l'Amérique du Nord** affiche une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de 4,6 %, sur une base comparable de 52 semaines (l'année fiscale 2016 comprenait 53 semaines en Amérique du Nord), portée principalement par son réseau existant.

Le chiffre d'affaires 2017 de l'ensemble de la zone se répartit de la façon suivante entre les différents segments d'activité : Travel Essentials (78 %), Duty Free & Fashion (13 %) et Foodservice (9 %). La performance des activités de Travel Essentials est en augmentation de 2 % à périmètre comparable.

La croissance du chiffre d'affaires est supérieure à ce qui avait été anticipé dans le plan d'acquisition de Paradies en 2015.

### B.2 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2017

#### Travel Retail

Le premier objectif pour l'année 2017 concernait la poursuite de l'intégration de Paradies et des nouvelles concessions reportées depuis 2015 (Auckland, Rome-Fiumicino, Varsovie, Cracovie, Gdansk, Nice-Côte d'Azur, Luxembourg, Arabie saoudite, Estonie, etc.). Le rapprochement des deux organisations de Paradies et de Lagardère Travel Retail s'est terminé sur l'année 2017. Le niveau de synergies est en ligne avec les attentes.

Le deuxième objectif concernait la poursuite de l'enrichissement du mix produits au sein du Travel Essentials. Pour répondre à cet objectif, Lagardère Travel Retail a concentré ses efforts sur :

- ▶ la poursuite du déploiement dans plusieurs pays du nouveau concept Relay réunissant sous un même toit six grandes catégories d'essentiels du voyage (l'alimentaire, la presse, les cadeaux et souvenirs, les livres, le voyage et l'enfant) ;
  - ▶ la modernisation des concepts, afin de dynamiser les ventes.
- Le troisième objectif concernait le développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice.

En 2017, les ventes ont progressé de 15 % par rapport à l'année précédente sur le segment Duty Free & Fashion, sous l'effet des bonnes performances des nouvelles concessions en Italie (terminal Avancorpo de Rome-Fiumicino), en Suisse (Genève), à Auckland (Nouvelle-Zélande) ainsi qu'en Chine.

Les ventes du segment Foodservice affichent une croissance de 11 % en 2017, portées par un développement actif du réseau en France ainsi qu'en République tchèque, et une forte croissance du trafic de passagers en Islande.

Le quatrième objectif était l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique. Les réalisations les plus significatives de l'année 2017 sont les suivantes :

- ▶ l'ouverture en novembre 2017 d'une concession de vente d'alcools et de tabac en Duty Free à Hong Kong, en partenariat avec China Duty Free Group ;
- ▶ le gain de différents appels d'offres en Duty Free & Fashion et Foodservice à Shanghai, Beijing et Wuhan (Chine). La mise en

place d'un contrat de franchise pour des activités de Travel Essentials dans les aéroports de Phnom Penh et de Siem Reap (Cambodge) ;

- ▶ le renouvellement en décembre 2017 de la concession de Travel Essentials au terminal 2 de l'aéroport de Sydney (Australie) ;
- ▶ l'ouverture au printemps 2017 des plates-formes d'opérations Duty Free à Riyad, Dammam et Djeddah (Arabie saoudite) ;
- ▶ le gain de la concession Duty Free et Travel Essentials dans le nouvel aéroport Blaise-Diagne de Dakar (Sénégal), dont les opérations ont débuté le 7 décembre dernier.

Le cinquième objectif concernait les initiatives favorisant l'amélioration de la rentabilité et de la génération de cash. La branche a mis en œuvre une série de mesures permettant un suivi régulier renforcé de la performance et de la génération de trésorerie au niveau de tous les pays.

#### Distribution

Engagée à recentrer son cœur de métier sur le Travel Retail, la branche s'était fixée comme objectif la cession de ses activités de Distribution. L'évolution du processus de cession est décrite au paragraphe A ci-dessus.

## C) PERSPECTIVES

Les perspectives de l'activité de Lagardère Travel Retail pour 2018 dépendent notamment de l'évolution des trafics en aéroports et des devises, ainsi que de l'environnement géopolitique et économique en général.

Les objectifs sont concentrés sur :

- ▶ l'intégration des nouvelles acquisitions et concessions (Auckland, Cairns, Genève, Varsovie, Cracovie, Gdansk, Roumanie, Dakar, Arabie saoudite, Hong Kong, Chine, etc.) ;
- ▶ le maintien du rythme de développement pour bénéficier des opportunités significatives de croissance externe ;
- ▶ la poursuite de l'enrichissement du mix produits au sein du Travel Essentials, à travers le déploiement du nouveau concept Relay dans l'ensemble des pays où Lagardère Travel Retail est présent et l'accélération de l'innovation dans les produits et services fournis ;
- ▶ le développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice ;
- ▶ les initiatives favorisant l'amélioration de la rentabilité et de la génération de cash.

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

## 1.4.3 LAGARDÈRE ACTIVE

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère Active dans son périmètre 2017 ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2017. Ils tiennent donc compte de l'acquisition d'Animalbox en juin 2017, et des prises de participation majoritaire dans le capital de Shopcade en janvier 2017 et dans le capital de Aito Media Group en octobre 2017.

### A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Active rassemble des activités de Presse Magazine, Radio, Chaînes de télévision, Production et Distribution audiovisuelles, Régie publicitaire et Numérique.

#### A.1 PRESSE MAGAZINE

Lagardère Active est l'un des premiers éditeurs de Presse Magazine grand public en France avec 13 titres de presse publiés (hors titres Disney) ainsi que des titres sous licence à l'international (80 éditions et plus de 55 sites Internet).

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

Les marques phares rassemblent notamment Elle, Paris Match, Le Journal du Dimanche, Version Femina et Télé 7 Jours, qui se déclinent à la fois en print et en digital.

Le chiffre d'affaires se compose principalement de revenus publicitaires print et digitaux, de diffusion des magazines et de diversification.

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

#### A.2 RADIO

Environ un tiers du chiffre d'affaires Radio est réalisé à l'international. Les revenus des radios sont très majoritairement constitués de recettes publicitaires radio et digitales qui dépendent largement des mesures d'audience et de l'état du marché publicitaire.

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

##### Europe 1

Europe 1, radio généraliste de référence, exigeante et grand public, est écoutée par près de 3,9 millions d'auditeurs par jour<sup>(1)</sup>.

##### Virgin Radio

Virgin Radio, radio musicale avec pour cœur de cible les jeunes adultes de 25 à 34 ans, mêle créativité, dynamisme et proximité. Virgin Radio est un format musical pop, rock et électro, qui associe références incontournables et nouveautés. Elle est écoutée par près de 2,6 millions d'auditeurs par jour<sup>(2)</sup>.

##### RFM

RFM, radio musicale « adulte contemporaine », est positionnée sur la diversité de sa programmation musicale avec pour slogan : « Le meilleur de la musique ». Elle séduit chaque jour 2,3 millions d'auditeurs<sup>(3)</sup>.

(1) Source : Médiamétrie 126 000 ; lundi-vendredi ; 13 ans et + ; AC 5h-24h ; janvier-décembre 2017.

(2) Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2017.

(3) Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2017.

## Les radios à l'international

Lagardère Active Radio International (LARI) exploite avec succès le savoir-faire radio de la branche du Groupe dans neuf pays, en Europe centrale, en Allemagne, en Afrique du Sud, en Afrique subsaharienne francophone et au Cambodge.

Dans tous les pays où il est historiquement présent, LARI est avec ses 23 radios un acteur majeur du marché des radios privées :

- ▶ premier groupe radio en République tchèque avec cinq radios dont Europa 2 et Frekvence 1, deuxième et troisième radios du pays<sup>(1)</sup> ;
- ▶ deuxième groupe radio en Pologne avec cinq radios dont Radio Zet, une des marques à plus forte notoriété du pays (plus de 5 millions d'auditeurs tous les jours)<sup>(2)</sup> ;
- ▶ deuxième groupe radio en Roumanie avec trois radios dont Europa FM (une des trois premières radios privées du pays)<sup>(3)</sup> et Virgin Radio Romania (lancée en janvier 2017) ;
- ▶ première radio dans la Sarre, en Allemagne, avec Radio Safti<sup>(4)</sup> ;
- ▶ première radio régionale de l'Afrique du Sud avec Jacaranda<sup>(5)</sup> ;
- ▶ dans le top 4 des radios en Slovaquie avec Europa 2<sup>(6)</sup>.

En France, comme à l'étranger, les activités Radio sont soumises à un cadre législatif et réglementaire national et communautaire qui organise le secteur de l'audiovisuel et des télécommunications. En France, l'activité Radio est soumise à des autorisations préalables obtenues auprès du Conseil supérieur de l'audiovisuel (cf. § 3.1.2.1.2).

### A.3 CHÂÎNES DE TÉLÉVISION

Il existe deux modes de rémunération des activités d'édition de chaînes de télévision. D'une part, les revenus des chaînes du câble, du satellite et de l'ADSL qui sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent et, accessoirement, de revenus publicitaires et, d'autre part, les chaînes diffusées sur la TNT gratuite, accessibles à tous, qui tirent quant à elles l'essentiel de leurs revenus de la publicité.

Les thématiques des chaînes de télévision de Lagardère Active s'orientent autour de deux grands axes :

- ▶ l'offre Jeunesse et Famille avec les chaînes Tiji (pour les enfants de 3 à 6 ans) et Canal J (pour les enfants de 6 à 12 ans), qui sont disponibles sur CanalSat, Bouygues Telecom, Orange et SFR, ainsi que sur Free via l'offre Canal Panorama, en France. Deux chaînes sont disponibles en Russie, sur la base d'un modèle économique payant à l'abonné, Tiji Russie et Gulli Girl, où elles bénéficient de la diffusion satellitaire avec des programmes spécifiques.

Cette offre Jeunesse s'appuie également sur la chaîne Gulli, détenue à 100 % par Lagardère Active depuis novembre 2014, avec une diffusion, sous format gratuit, sur la télévision numérique terrestre (TNT).

Cette offre Jeunesse et Famille est leader sur sa thématique. Elle est la plus connue des Français (98 % des foyers avec enfants connaissent au moins une de ces chaînes<sup>(7)</sup>) ;

- ▶ l'offre de Divertissement jeunes adultes qui s'adresse à un public masculin et féminin, et se compose, d'une part, des chaînes

musicales MCM, RFM TV (anciennement MCM Pop) et MCM Top et, d'autre part, de la chaîne Elle Girl TV. Cette nouvelle chaîne thématique « chic et cool », lancée le 15 septembre 2016, est destinée aux femmes de 18 à 49 ans. Elle bénéficie d'une diffusion en exclusivité dans les offres Canal ainsi que sur Free et Orange. MCM est accessible via Canal et est également distribuée par les fournisseurs d'accès Internet. Dans le même univers musique, deux chaînes déclinées des radios musicales de la branche du Groupe ont été lancées en 2014 : Virgin Radio TV et RFM TV. Virgin Radio TV est distribuée par les fournisseurs d'accès Internet, tout comme RFM TV, également disponible sur Canal.

L'offre de Lagardère Active s'étend à l'international, également au travers des chaînes Mezzo, et Mezzo Live HD, qui sont aujourd'hui diffusées dans près de 60 pays et plus de 54 millions de foyers. Elles se sont imposées comme la référence internationale pour la musique classique, le jazz et la danse à la télévision. L'entité Mezzo est détenue à 40 % par France Télévisions. Il est à noter que la chaîne Mezzo Live HD est disponible dans la zone Asie-Pacifique depuis 2014 et sur le continent nord-américain (principalement au Canada) depuis avril 2015.

Gulli Africa, lancée en 2015 en partenariat avec le groupe Canal+, présente dans 22 pays francophones de l'Afrique subsaharienne a reçu son plus beau cadeau d'anniversaire pour ses deux ans en étant élue chaîne préférée des enfants<sup>(8)</sup>.

Le développement à l'international se poursuit, avec le lancement le 28 juin 2017 de Gulli Bil Arabi diffusée en langue arabe, en partenariat avec l'opérateur My-HD dans 18 territoires d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient.

Grâce à cette offre multiple, Lagardère Active est un acteur de référence dans le domaine télévisuel. En 2017, la chaîne Gulli se classe dixième des chaînes de la TNT en part d'audience (PDA)<sup>(9)</sup>, avec 1,6 % de PDA auprès des 4 ans et plus – France entière. Elle est toujours la première offre auprès des enfants 4-10 ans en journée (6h-20h), avec 17,8 % de PDA<sup>(9)</sup> (largement devant TF1 à 13 %) et bat son record depuis 2008 ! Signalons que France 4 qui progressait continuellement depuis son repositionnement en 2014 marque un coup d'arrêt (9,2 % de PDA cette année vs 10,8 % en 2016) et reste ainsi loin derrière Gulli. Par ailleurs, la chaîne Gulli établit aussi sa meilleure audience sur les mamans depuis 2012 avec une PDA de 2,3 % (3h-27h)<sup>(9)</sup>. Enfin, il est à rappeler que depuis maintenant cinq ans (fin 2012), l'offre de la TNT s'est enrichie de six nouvelles chaînes. La couverture géographique de ces chaînes est complète et couvre l'intégralité du territoire français depuis mi-2015.

### A.4 PRODUCTION ET DISTRIBUTION AUDIOVISUELLES

Dans le domaine de la Production et de la Distribution audiovisuelles, Lagardère Active, à travers sa filiale Lagardère Studios, fournit des programmes de stock (fictions, documentaires) et de flux (magazines, divertissements, etc.) à la grande majorité des diffuseurs audiovisuels en France, en Espagne et depuis fin 2017 en Finlande. Lagardère Studios produit également des vidéos à destination des entreprises et du Web.

En 2017, Lagardère Studios a conservé sa position de premier producteur de fiction en France avec plus de 65 heures de

(1) Source : Radio Project ; Q2 + Q3 2017 ; LV12+.

(2) Source : SMG KRC Radio Track ; juillet-septembre 2017 ; LV15+.

(3) Source : IMAS ; septembre-décembre 2017 ; LV11+.

(4) Source : AS&S MA II 2017 & EMA II 2017 ; LV10+.

(5) Source : BRC RAM Radio Listening ; avril-septembre 2017.

(6) Source : MML SK ; Q1+Q2 2017 ; LV14+.

(7) Source : CSA ; Observatoire CSA Research 2017 de notoriété des chaînes de complément : avril 2017.

(8) Source : Kantar TNS ; étude KidScope 2017 : 4-10 ans ; focus foyer abonné Canal+ ; Côte d'Ivoire ; janvier 2017.

(9) Source : Médiamétrie - Médiamat 2017 ; audience consolidée. Part d'audience (PDA) : valeur en pourcentage obtenue en divisant l'audience d'un support par l'audience totale du medium auquel il appartient.

programmes de fictions inédites diffusées en prime time, entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 31 août 2017<sup>(1)</sup>.

Lagardère Studios est également le deuxième producteur d'émissions de flux<sup>(2)</sup> avec plus de 1 000 heures diffusées sur la même période sur les chaînes françaises.

En Espagne, Lagardère Studios est l'un des premiers groupes indépendants de production audiovisuelle avec plus de 1 000 heures livrées pendant l'année 2017.

Le chiffre d'affaires généré par l'activité de production audiovisuelle est composé des financements accordés par les diffuseurs. Les autres sources de financement, apportées par les coproducteurs, les collectivités territoriales ou régionales et le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), participent à l'économie des productions.

L'activité de Distribution audiovisuelle s'appuie sur un portefeuille de droits de diffusion d'œuvres audiovisuelles alimenté, entre autres, par l'activité de production de Lagardère Studios.

Le chiffre d'affaires de la Distribution audiovisuelle est constitué de la vente de ces droits de diffusion, pour des territoires et des durées déterminés.

### A.5 RÉGIE PUBLICITAIRE

La régie propose une offre média riche et variée ainsi que des solutions médias intelligentes afin de répondre au mieux aux besoins des annonceurs, des agences médias et des agences conseils.

Lagardère Publicité affiche un positionnement unique en France avec la commercialisation de près de 100 supports du groupe Lagardère et d'éditeurs externes. Son cœur d'activité s'appuie sur un réseau de quatre médias (presse, radio, télévision, digital) et le savoir-faire des opérations spéciales :

- ▶ une régie presse de référence avec des positions de leader sur les magazines féminins, l'actualité, la décoration et la presse TV (hors supplément) : 20,4 millions des Français de 15 ans et plus lisent au moins un titre lié à Lagardère Publicité (39 % de couverture)<sup>(3)</sup> ;

- ▶ en télévision, une régie majeure qui s'adresse à tous les publics. Une offre jeunesse puissante (Gulli, Canal J et TiJ) portée par Gulli, 1<sup>re</sup> chaîne nationale en journée sur les 4-10 ans avec 18,2 % de part d'audience<sup>(4)</sup>. Un pôle jeunes adultes avec une offre dynamique et variée (Elle Girl TV, MCM et MCM Top), et une offre adulte diversifiée permettant de séduire un très large public (Gulli, RTL9, RFM TV et Virgin Radio TV) ;
- ▶ en radio, la régie s'appuie sur trois marques aux territoires d'expression complémentaires : Europe 1, une marque premium, innovante et engagée ; Virgin Radio, la marque tendance des trentenaires ; et RFM, la marque familiale de référence. Une offre puissante qui touche plus de 23 millions d'auditeurs sur trois semaines (soit 43 % des Français 13 ans et plus)<sup>(5)</sup> ;
- ▶ une offre digitale constituée d'une quarantaine de marques (dont 20 marques premium), qui offre un point d'accès à plus de la moitié de la population connectée (53 %), soit 24,5 millions de visiteurs uniques sur l'Internet fixe, mobile et tablette<sup>(6)</sup>. Le groupe Lagardère se positionne comme le 5<sup>e</sup> groupe média du marché<sup>(7)</sup>.

### A.6 LE PUR NUMÉRIQUE

En plus d'être l'un des leaders des groupes médias tant sur l'Internet fixe avec 14 millions de visiteurs uniques (VU)<sup>(8)</sup> en France, que sur le mobile avec plus de 13 millions de VU<sup>(8)</sup>, Lagardère Active dispose d'actifs *pure digital*, opérants dans des marchés diversifiés :

- ▶ Doctissimo.fr édite le site leader de l'information santé et bien-être ;
- ▶ MonDocteur.fr propose un service de prise de rendez-vous médicaux en ligne en France ;
- ▶ Doctipharma.fr met à disposition des pharmacies françaises des outils leur permettant de vendre leurs produits de parapharmacie en ligne ;
- ▶ Newsweb, éditeur de Boursier.com et première agence éditoriale française sur l'information financière, commercialise son savoir-faire en matière de monétisation pour sites tiers ;
- ▶ BilletRéduc.com offre des réservations de billets à prix réduit.

## B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2017 : 872 M€ (vs 915 M€ en 2016).

### Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2017	2016
<b>Presse</b>	<b>46,4 %</b>	46,4 %
dont Presse Magazine	<b>39,1 %</b>	38,1 %
Autres activités dont activités Numériques pures et B2B	<b>7,3 %</b>	8,3 %
<b>Audiovisuel</b>	<b>53,6 %</b>	53,6 %
dont Radio	<b>21,6 %</b>	21,9 %
Production TV et chaînes de télévision	<b>32,1 %</b>	31,7 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	100 %

(1) Source : Écran Total - Classement 2017 des productions de fiction.

(2) Source : Écran Total - Classement 2017 des productions de flux.

(3) Source : ACPM One 2016-2017 ; plan à une insertion - 13 titres.

(4) Source : PDA 6h-19h, Médiamétrie - Médiamat du 2 janvier au 31 décembre 2017.

(5) Source : Panel Médiamétrie 2016-2017 ; 5h-24h ; couverture maximale sur trois semaines ; période complète 23 jours ; 13 ans et +.

(6) Source : Médiamétrie - NetRatings Internet Global ; septembre 2017.

(7) Source : Médiamétrie - NetRatings Groupes média ; septembre 2016 (4<sup>e</sup>) ; septembre 2017 (5<sup>e</sup>).

(8) Source : Médiamétrie ; septembre 2017.

## Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2017	2016
France	76,5 %	75,9 %
International	23,5 %	24,1 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### B.1 PRESSE MAGAZINE FRANCE

En Presse Magazine France, Lagardère Active a confirmé en 2017 ses positions parmi les leaders en diffusion et en publicité, tant sur l'activité globale que sur la quasi-totalité des marchés où elle opère.

Dans un contexte particulièrement exigeant sur la vente au numéro, le chiffre d'affaires **diffusion** se maintient à -0,2 % à périmètre comparable (vs -5,2 % en 2016). Sur l'année, les chiffres d'affaires diffusion de *Paris Match* et du *Journal du Dimanche* sont en hausse ; ceux de *Public*, *Elle* et *Ici Paris* affichent une stabilité, ce qui ne s'était pas produit depuis neuf ans. Cette croissance a été soutenue par l'actualité qui a favorisé les ventes en kiosque, la bonne tenue des abonnements et l'apport de chiffre d'affaires sur les kiosques numériques.

- ▶ Elle maintient sa position de leader en diffusion France payée (DFP)<sup>(1)</sup> sur le marché des hebdomadaires haut de gamme payants et voit sa part de marché progresser de 0,4 point vs 2016, idem vs 2015 pour atteindre 30,3 % en 2017. Sur un marché global en baisse (-3,9 % sur un an, -6,7 % sur deux ans), Elle affiche une tendance nettement meilleure que le marché à respectivement -2,1 % et -5,3 %.
- ▶ Elle *Décoration* et *Art & Décoration* se situent dans le peloton de tête du marché avec une DFP<sup>(2)</sup> cumulée à quasi 50 % de part de marché dans un univers totalisant huit titres haut de gamme. *Art & Décoration* conserve largement son leadership en DFP (seul titre à franchir la barre des 200 000 exemplaires) et en vente au numéro.
- ▶ La part de marché de *Elle à Table* en vente au numéro augmente de 0,2 point en un an et de 1,2 point en deux ans. En tendance, la vente au numéro de *Elle à Table* résiste mieux que l'ensemble de son marché<sup>(3)</sup>.
- ▶ *Version Femina* reste largement leader de l'univers des féminins grand public malgré une DFP en baisse (-4,8 %)<sup>(4)</sup>. Ses résultats sont liés à ceux des quotidiens régionaux, particulièrement distribués par portage, segment qui résiste mieux que la vente au numéro.

- ▶ Alors que la majorité de la presse quotidienne nationale a affiché en 2017 des ventes au numéro en retrait, *Le Journal du Dimanche* affiche une quasi-stabilité sur l'année, et son évolution sur la période 2016-2017 (-3,2 %) est la meilleure de son univers de concurrence : *Le Figaro* (-10,19 %), *Aujourd'hui en France* (-8,66 %) et *Le Monde* (-6,35 %)<sup>(5)</sup>.
- ▶ *Paris Match* maintient cette année encore, sa position de leader sur la vente au numéro dans son univers de concurrence (ventes au numéro DSH 2017/2016, marché composé de *Gala*, *VSD* et *Madame Figaro*). Le titre profite d'une actualité 2017 très riche et du dynamisme des kiosques numériques.
- ▶ Malgré une tendance baissière de -8,8 % dans un marché à -14,5 % (DSH 2016-2017 vs DSH 2015-2016, marché composé de *Closer*, *France Dimanche*, *Ici Paris*, *Point de vue*, *Public* et *Voici*), *France Dimanche* reste leader avec une DFP de 269 469 exemplaires.
- ▶ *Ici Paris* fait mieux que son marché avec une tendance de -6,4 % (DSH 2016-2017 vs DSH 2015-2016, marché composé de *Closer*, *France Dimanche*, *Ici Paris*, *Point de vue*, *Public* et *Voici*).
- ▶ *Public* surperforme avec une tendance de +7,3 % (DSH 2016-2017 vs DSH 2015-2016, marché composé de *Closer*, *France Dimanche*, *Ici Paris*, *Point de vue*, *Public* et *Voici*), portée par l'essor des ventes réalisées via les kiosques numériques.
- ▶ *Télé 7 Jours* reste leader de la Presse Télé avec une tendance de -4,5 % meilleure que le marché à -5 % (DSH 2016-2017 vs DSH 2015-2016, marché composé de *Télé 2 Semaines*, *Télé 7 Jours*, *Télé Loisirs*, *Télé Magazine*, *Télé Poche*, *Télé Star*, *Télé Z*, *Télé Câble*, *TV Grandes Chaînes*).

En **publicité**, dans un contexte économique difficile, la Presse Magazine a connu une baisse de son chiffre d'affaires<sup>(6)</sup>.

- ▶ Le magazine *Elle*, dans un marché en baisse, est resté le leader incontesté de son univers de concurrence avec une part de marché de 26,6 % (vs 27,5 % en 2016), soit 6,6 points de plus que son principal concurrent (*Madame Figaro*).
- ▶ *Version Femina* a enregistré une pagination en retrait (-5 % vs 2016) mais affiche une part de marché de 23,1 % en 2017 en

(1) Source : DFP/ACPM 2016-2017 ; univers de concurrence des hebdomadaires avec trois titres (*Grazia*, *Gala* et *Madame Figaro*) et univers de concurrence des mensuels avec six titres (*Marie Claire*, *Cosmopolitan*, *Psychologies Magazine*, *Biba*, *Glamour* et *Vogue*).

(2) Source : DFP/ACPM 2016-2017 ; univers de concurrence de la décoration avec huit titres (*Art & Décoration*, *Côté Sud*, *Côté Ouest*, *Côté Est*, *Marie Claire Maison*, *Ideat*, *AD*, *Elle Décoration*).

(3) Source : DFP/ACPM 2016-2017 ; univers de concurrence du haut de gamme avec quatre titres (*Elle à Table*, *Saveurs*, *Régal*, *Cuisine et Vins de France*).

(4) Source : DFP/ACPM 2016-2017 ; univers de concurrence avec six titres (*Avantages*, *Femme Actuelle*, *Maxi*, *Modes & Travaux*, *Prima* et *Version Femina*).

(5) Source : ACPM 2016-2017 ; ventes au numéro ; univers de concurrence avec quatre titres (*Le Journal du Dimanche*, *Le Monde*, *Le Figaro*, *Aujourd'hui en France*).

(6) Source : Kantar Media ; janvier-décembre 2017 ; janvier-décembre 2016 pour les données 2016.

*Version Femina*, *Paris Match*, *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public* ; pages hors encarts, hors publicités diverses, actions humanitaires et infomedia sauf TV.

*Le Journal du Dimanche* : pages hors encarts, hors publicités diverses, actions humanitaires, infomedia sauf TV, annonces légales et publicité financière.

*Télé 7 Jours* : pages hors encarts, hors publicité diverses, immobilier et infomedia sauf TV.

*Elle* : pages hors encarts, hors publicité diverses, infomedia sauf TV et actions humanitaires.

*Art & Décoration* et *Elle Décoration* : pages hors encarts, hors publicités diverses, infomedia, immobilier, édition, organismes humanitaires, enseignement et formation, culture et loisirs y compris hors-série.

*Elle à Table* : pages hors encarts, hors publicités diverses, enseignement et formation, édition, culture et loisirs, infomedia.



hausse (+1,8 point vs 2016). En 2017, l'ensemble des titres de l'univers de concurrence enregistre un recul en pagination. *Version Femina* et *Maxi* sont les titres qui résistent le plus au déclin de *Femme Actuelle*.

- ▶ Dans un univers de la décoration en hausse en 2017, *Elle Décoration* affiche une pagination en hausse de 1 %. Le titre garde son leadership avec une part de marché de 21,6 % (vs 22,3 % en 2016). *Art & Décoration* affiche une part de marché de 14,4 % (vs 15,8 % en 2016).
- ▶ *Elle à Table* résiste bien dans un marché en baisse avec une part de marché de 26,1 %, soit 1 point de plus que son challenger *Marmiton*.
- ▶ Avec une pagination en hausse de 4 %, *Paris Match* progresse au sein d'un marché en baisse et parvient à gagner 0,9 point de part de marché (vs une part de marché de 11,3 % en 2016) dans l'univers news.
- ▶ *Le Journal du Dimanche* stabilise sa part de marché (-0,2 point en 2017, vs une part de marché de 6,4 % en 2016) avec une pagination en hausse (+1,9 %).
- ▶ *Télé 7 Jours*, dans un univers de la presse télévision en baisse structurelle, subit une tendance négative sur sa pagination (-12,9 %) mais consolide sa part de marché (+0,5 point en 2017, vs une part de marché de 16,5 % en 2016).
- ▶ *France Dimanche* et *Ici Paris* ont enregistré une baisse de leur pagination publicitaire.
- ▶ Sur un marché très en retrait, *Public* affiche une baisse de son volume de pages.

Concernant les **licences médias internationales** de Elle, l'année 2017 a été marquée par de nombreux développements print et digitaux (lancement de *Super Elle* en Chine, trimestriel destiné aux millennials, lancement de nombreux suppléments et *spin-offs* de Elle sur les thèmes du mariage, de la décoration et des enfants, lancement du site Internet *Elle Côte d'Ivoire*), ainsi que par le développement des opérations de diversification : lancement du programme académique *Elle International Fashion and Luxury Management Program* avec le MIT, développement d'événements *Elle (Elle International Beauty Awards, Elle Active Japon, Taïwan, Chine et Italie) et Elle Décoration (Elle Déco International Design Awards)*.

Pour ce qui est du **numérique** :

- ▶ le site Elle.fr accueille chaque mois plus de 2,2 millions de visiteurs uniques via l'Internet fixe et plus de 2,1 millions via les smartphones et les tablettes<sup>(1)</sup>. Les visites mensuelles proviennent en moyenne à plus de 66 % des appareils mobiles<sup>(2)</sup>. La présence de la marque Elle sur les réseaux sociaux a été amplifiée avec 1,54 million de fans sur la page Facebook Elle, 281 000 fans sur le compte Instagram de Elle, plus de 1,6 million de followers sur Twitter sur les comptes Elle et Elle Fashion<sup>(3)</sup> ;
- ▶ le site *Télé 7 Jours* a vu son audience fortement progresser avec 57 millions de visites (+36 % vs 2016) et 126 millions de pages vues (+19 % vs 2016)<sup>(4)</sup>. Par ailleurs, en termes de visites, *Télé 7 Jours* occupe la huitième place du classement des applications toutes catégories de médias confondus (source : ACPM, novembre 2017). Enfin, *Télé 7 Jours* occupe la seconde place de son univers de concurrence (Télévision) avec 5 millions de

visiteurs uniques tous supports confondus (source : Médiamétrie, septembre 2017) ;

- ▶ le site *Public* a vu son trafic fortement progresser avec 193 millions de visites (+27 % par vs 2016)<sup>(4)</sup>. Par ailleurs, en termes de pages vues, *Public* occupe la septième place du classement des applications toutes catégories de médias confondus (source : ACPM, novembre 2017) et la troisième place de son univers de concurrence (*People Féminin*) avec 4,1 millions de visiteurs uniques tous supports confondus (source : Médiamétrie, septembre 2017) ;
- ▶ chaque mois, le site *Paris Match* a totalisé entre 13 et 20 millions de visites (+50 % par rapport à 2016)<sup>(4)</sup> réparties à égale audience entre l'Internet fixe et la version mobile de son site. En outre, *Paris Match* a enregistré un nombre de pages vues en constante augmentation (record atteint en décembre 2017 avec plus de 135 millions de pages vues<sup>(4)</sup>). À cela s'ajoute un fort rayonnement sur les réseaux sociaux avec plus d'un million de fans sur Facebook, plus d'un million de followers sur Twitter, plus de 100 000 followers sur Instagram et une présence privilégiée sur Snapchat Discover depuis le dernier trimestre 2016, qui permet de toucher différents publics, y compris les plus jeunes.

## B.2 RADIO

### Europe 1

#### Chiffres clés

En 2017, Europe 1 a réalisé une audience cumulée (AC) de 7,2 %<sup>(5)</sup>, en recul de 0,9 point par rapport à 2016 et de 1,8 point par rapport à 2015.

La part d'audience (PDA) d'Europe 1 en 2017 est de 5,8 %<sup>(5)</sup>, en repli de 1,0 point par rapport à 2016, et de 1,7 point par rapport à 2015.

Sur les cibles commerciales, Europe 1 a réalisé en 2017 :

- ▶ 4,2 % de PDA sur les 25-59 ans<sup>(6)</sup>, en recul de 0,8 point par rapport à 2016 et de 1,7 point par rapport à 2015 ;
- ▶ 5,9 % de PDA sur les CSP+<sup>(7)</sup>, en repli de 1,1 point par rapport à 2016 et de 2,0 points par rapport à 2015.

#### Le projet de relance d'Europe 1 : plan à trois ans

Depuis janvier 2015, l'audience cumulée d'Europe 1 ne cesse de décroître, pour se trouver à un niveau historiquement bas en avril-juin 2017 à 7,1 %.

La nouvelle direction du pôle Radio de Lagardère, qui a pris ses fonctions en juillet 2017, a pour principale mission la relance d'Europe 1. Face à des concurrents directs à leur plus haut niveau historique, une nouvelle grille des programmes (renouvelée à 90 %) a été mise en place en septembre 2017, première étape d'un repositionnement global de la station.

La nouvelle grille de programmes a ainsi opéré un recentrage d'Europe 1 sur ses fondamentaux :

- ▶ l'information, en confiant l'animation de la matinale à Patrick Cohen, qui présentait jusqu'à la saison dernière la première offre d'information radiophonique en France sur une station concurrente ;
- ▶ le divertissement, et notamment la reconquête sur l'humour, avec l'arrivée de Matthieu Noël dans l'écurie des prestigieux

(1) Source : Médiamétrie – Nielsen – Netratings ; moyenne janvier-septembre 2017.

(2) Source : AT Internet ; moyennes mensuelles en 2017.

(3) Source : Facebook, Instagram et Twitter.

(4) Source : AT Internet ; 2017 vs 2016.

(5) Source : Médiamétrie 126 000 ; 13 ans et + ; lundi-vendredi, 5h-24h ; janvier-décembre 2017 ; audience cumulée ; part d'audience.

(6) Source : Médiamétrie 126 000 ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre 2017 ; part d'audience 25-59 ans.

(7) Source : Médiamétrie 126 000 ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre 2017 ; part d'audience CSP+.



humoristes d'Europe 1 (Nicolas Canteloup, Anne Roumanoff, Jérôme Commandeur) ;

- ▶ le débat, qui irrigue l'ensemble de l'antenne et trouve son point d'orgue dans l'Europe 1 *Social Club* de Frédéric Taddeï, ainsi que les récits, portés par Franck Ferrand et Christophe Hondelatte.

Enfin, avec les émissions *Circuits Courts* (économie sociale et solidaire) et *La vie devant soi* (développement personnel), Europe 1 a posé les jalons de son repositionnement à court et moyen terme, ces deux thématiques ayant vocation à monter en puissance, dans la grille comme dans la communication de la station. Il s'agit d'un axe majeur de différenciation et de conquête pour Europe 1 dans son univers de concurrence.

**La stratégie numérique d'Europe 1**

L'activité numérique d'Europe 1 a été réorientée, afin de mettre sa stratégie digitale au service des audiences radio de la station (au détriment d'un positionnement parallèle sur l'information en ligne, un marché saturé et peu rémunérateur pour Europe 1).

Cette nouvelle stratégie repose sur deux objectifs :

- ▶ faire du numérique un fer de lance de la reconquête d'Europe 1, en particulier auprès d'un public au comportement d'écoute avant-gardiste, sur lequel la station a été très fortement concurrencée ces dernières saisons ;
- ▶ préparer la station aux conséquences d'un probable changement de mesure Médiamétrie en 2019 (le projet AIP, qui prévoit le remplacement d'une mesure déclarative de l'écoute radio par une mesure automatique, qui conduira à une meilleure prise en compte du digital dans l'écoute globale du média).

Les premiers résultats de cette stratégie ont déjà été mesurés, avec des niveaux record constatés en novembre 2017 sur deux offres stratégiques :

- ▶ le podcast : avec 52,3 millions de podcasts téléchargés sur la période septembre-décembre 2017<sup>(1)</sup>, les téléchargements de podcasts Europe 1 progressent de 20 % vs septembre-décembre

2016. En moyenne, ce sont 13,1 millions de podcasts qui ont été téléchargés chaque mois, contre 10,9 millions sur la même période l'an passé ;

- ▶ la vidéo : avec 129,2 millions de vidéos vues sur la période septembre-décembre 2017<sup>(2)</sup>, Europe 1 affiche un niveau record et une très forte progression de 175 % en un an (vs septembre-décembre 2016). Entre septembre et décembre 2017, il y a eu en moyenne 32,3 millions de vidéos vues par mois, contre 11,7 millions sur la même période l'an passé.

**Radios musicales**

**Virgin Radio, solide sur les 25/34 ans, son cœur de cible**

Dans un marché en recul très net, Virgin Radio enregistre 4,8 % d'AC et 2,6 % de PDA<sup>(3)</sup>. Elle réunit chaque jour 2,589 millions d'auditeurs<sup>(3)</sup>.

Sur un an, la station est en hausse de 0,2 point d'AC et de 0,3 point de PDA sur les 25/34 ans<sup>(3)</sup>.

Camille Combal avec *Virgin Tonic* (7h-10h) et Cauet avec *Cauet s'lâche* (18-21h) fidélisent les 25/34 ans et enregistrent de fortes progressions de PDA : respectivement +0,7 point et +1,2 point en un an<sup>(4)</sup>.

**RFM, une audience en hausse**

RFM est écoutée chaque jour par 2 335 000 auditeurs<sup>(5)</sup>.

Avec 4,3 % d'AC et 3,3 % de PDA sur les 13 ans et + (+0,2 point<sup>(3)</sup>), RFM confirme son statut de radio musicale adulte de référence.

Elle est la radio musicale écoutée le plus longtemps : 1h44 par jour<sup>(3)</sup> (+2 minutes vs novembre-décembre 2016).

*Le Meilleur des Réveils* (6h-9h30) de Élodie Gossuin et Albert Spano, ainsi que le nouveau *17/20* de Marie-Pierre Schembri et Pat Angeli assurent une dynamique de progression à la station. Les deux programmes gagnent respectivement 0,3 point et 0,4 point de PDA en un an<sup>(5)</sup>.

L'évolution de l'audience cumulée des radios de Lagardère Active en France est la suivante (5h-24h ; 13 ans et + ; lundi-vendredi) :

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Europe 1	8,9 %	9,0 %	8,9 %	9,0 %	8,1 %	7,2 %
Virgin Radio	4,3 %	4,3 %	4,2 %	4,7 %	5,0 %	4,8 %
RFM	4,5 %	4,4 %	4,6 %	4,5 %	4,4 %	4,2 %

Source : Médiamétrie 126 000 ; 5h-24h ; lundi-vendredi ; 13 ans et plus ; AC (%) ; janvier-décembre 2017.

**Radios à l'international**

Sur le périmètre international, 2017 a été en matière d'activité publicitaire une année contrastée selon les pays avec des croissances soutenues en Roumanie, en Slovaquie, en Côte d'Ivoire et au Sénégal mais des replis en Pologne et en République tchèque.

En audience cumulée, les radios de Lagardère Active Radio International (LARI) réunissent chaque jour :

- ▶ 6,7 millions d'auditeurs en Pologne (-0,2 million sur un an et -0,3 million sur deux ans)<sup>(6)</sup> ;
- ▶ 2,0 millions en Roumanie (stable sur un an et -0,2 million en un an)<sup>(7)</sup> ;
- ▶ 1,6 million en République tchèque (-0,1 million sur un an et sur deux ans)<sup>(8)</sup> ;

(1) Source : septembre-décembre 2017 vs septembre-décembre 2016 ; données compilées des plateformes investies par Europe 1.

(2) Source : Médiamétrie eStat ; septembre-décembre 2017 vs septembre-décembre 2016 ; périmètre monde ; Europe 1.

(3) Source : Médiamétrie 126 000 ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; novembre-décembre 2017 ; AC, PDA et durée d'écoute par auditeur.

(4) Source : Médiamétrie 126 000 ; 25-34 ans ; 7h-10h et 18h-21h ; lundi-vendredi ; novembre-décembre 2017 vs novembre-décembre 2016.

(5) Source : Médiamétrie 126 000 ; 13 ans et + ; 6h-9h30 et 17h-20h ; lundi-vendredi ; novembre-décembre 2017 vs novembre-décembre 2016.

(6) Source : SMG/KRC Radio Track ; octobre-décembre 2017 ; LV 15+.

(7) Source : IMAS ; septembre-décembre 2017 ; LV11+ National et IMAS ; septembre-décembre ; LV11+ Bucarest.

(8) Source : Radio Project ; Q2 + Q3 2017 ; LV12+.

- ▶ 0,9 million en Afrique du Sud (-0,2 million sur un an et stable sur deux ans)<sup>(1)</sup> ;
- ▶ 0,5 million en Allemagne (-0,1 million sur un an et sur deux ans)<sup>(2)</sup> ;
- ▶ plus de 300 000 en Slovaquie (stable sur un an et sur deux ans)<sup>(3)</sup> ;
- ▶ près de 200 000 au Sénégal et en Côte d'Ivoire<sup>(4)</sup>.

LARI a également poursuivi en 2017 son développement numérique :

- ▶ en consolidant la stratégie éditoriale de ses produits digitaux (contenus, vidéos, replays, etc.), mais aussi les stratégies marketing (réseaux sociaux, moteurs de recherche, etc.) et techniques (*mobile first*, applications, expérience utilisateur, référencement sur les moteurs de recherche, etc.) ;
- ▶ en développant la création de nouveaux produits comme Elle.ci, première version francophone du magazine *Elle* en Afrique, déployé en mars 2017 ;
- ▶ en optimisant la commercialisation de son offre numérique : optimisation des processus de vente, développement des inventaires commercialisables (enchère en temps réel avec display, mobile et vidéo) et diversification des méthodes (opérations spéciales, partenariats, *native advertising* ou *brand content*).

En 2017, l'offre numérique de LARI a totalisé 13,4 millions de visiteurs uniques par mois (+26 % sur un an) et 58,8 millions de pages vues (+51 % sur un an) dans ses neuf pays d'implantation<sup>(5)</sup>.

Cela représente une hausse respective de 144 % de visiteurs uniques et de 125 % de pages vues depuis 2015.

### B.3 CHAÎNES DE TÉLÉVISION

La part d'audience (PDA) des chaînes TNT de première génération (lancées en 2005) s'élève à 21,1 % en 2017 (quasi stable par rapport à l'an passé : 21,2 %)<sup>(6)</sup>.

Les six nouvelles chaînes de la TNT HD, lancées fin 2012, affichent une PDA à 9,1 % en 2017 vs 7,8 % en 2016 (+17 % en un an)<sup>(6)</sup>.

Ces nouvelles chaînes HD progressent donc essentiellement au détriment des chaînes hertziennes historiques qui reculent de 2 points (58,5 % de PDA en 2017 vs 60,5 % en 2016). Les autres TV progressent à 11,2 % de PDA<sup>(6)</sup> (+0,6 point vs 2016). Cette hausse s'explique par la hausse de LCI qui ne figure dans aucun des agrégats précédents (0,6 % de PDA pour sa première année pleine en clair vs 0,3 % entre avril – date de son arrivée sur la TNT gratuite – et décembre 2016).

En 2017, Gulli a touché en moyenne 29 257 000 téléspectateurs<sup>(6)</sup> de 4 ans et + chaque mois (vs 29 680 000 téléspectateurs en 2016).

Canal J et TiJi sont respectivement aux sixième et cinquième rangs des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans (concurrence étendue), avec respectivement 1,9 % et 2 % de PDA<sup>(7)</sup>, soit des hausses de 171 % pour Canal J et de 233 % sur TiJi en un an. Cette évolution s'explique, d'une part, par de bonnes performances des chaînes et, d'autre part, par leur changement de distribution (elles sont désormais disponibles dans les bouquets jeunesse de la plupart des opérateurs vs exclusivité CanalSat et câble précédemment).

L'ensemble des chaînes jeunesse de Lagardère Active représente 39 % de part de marché sur la thématique jeunesse auprès des 4-10 ans<sup>(7)</sup> (+6 points en un an). Cette offre permet à Lagardère Active d'être leader sur cette thématique.

Les versions localisées de TiJi et de Gulli (reformulée en Gulli Girl) en Russie, éditées en langue russe et lancées en mai 2009 sur la plate-forme satellite NTV+, sont arrivées à leur seuil de croisière dans les régions russophones. À fin septembre 2017, TiJi totalisait 11 millions de foyers abonnés et Gulli rassemblait près de 7 millions de foyers abonnés.

Les chaînes de l'offre musicale du groupe Lagardère : MCM, MCM TOP, Virgin Radio TV et RFM TV sont regardées par plus de 5 millions de téléspectateurs en moyenne chaque mois<sup>(8)</sup>.

Par ailleurs, le pôle TV s'est adapté à l'ère numérique afin d'optimiser le positionnement des marques, de développer leur notoriété, d'anticiper et d'accompagner les nouveaux modes de consommation de la télévision en imaginant de nouvelles déclinaisons de contenus et leur mise à disposition : applications pour mobiles, tablettes et TV connectée, Xbox, télévision de rattrapage, vidéos à la demande et sites Internet.

À titre d'exemples pour le pôle TV :

- ▶ près de 300 millions de vidéos vues en Replay en 2017, soit une consommation en progression de 3 % par rapport à 2016 ;
- ▶ le nombre de vidéos vues sur YouTube a progressé également en 2017 de plus de 76 % pour s'établir à 150 millions de vidéos vues, porté par le *Gu'Live* et *Les tactiques d'Emma*.

Les opérations de diversification, notamment celles de la marque Gulli, se sont par ailleurs poursuivies et développées avec, entre autres, l'ouverture en France d'un septième Gulli Parc à Aix-en-Provence, la poursuite de la commercialisation des tablettes tactiles Gulli nouvelle génération, la multiplication des opérations spéciales dans les stations de sports d'hiver et le lancement dans le textile de basket Gulli.

Enfin, l'engagement de l'offre Jeunesse et Famille dans la préservation de l'environnement, le sport et les bonnes pratiques alimentaires s'est retrouvé comme chaque année dans sa programmation.

### B.4 PRODUCTION ET DISTRIBUTION AUDIOVISUELLES

En 2017, Lagardère Studios a poursuivi son développement en Europe avec le rachat en octobre d'Aito Media Group spécialisé dans les programmes de flux, notamment des émissions de plateau (comme les adaptations en Finlande de programmes tels que *Tournez manège !* ou *Gladiator* et des docu-réalité, genre très populaire dans ce pays). Par ailleurs, Aito Media Group a produit trois pilotes de fiction, dont au moins un est appelé à devenir une série en 2018.

En France, les fictions récurrentes de prime time de Lagardère Studios ont continué à réaliser de très bonnes audiences, notamment *Cain*, *Tandem*, *Joséphine, ange gardien* et *Clem*. Trois épisodes de *Joséphine, ange gardien* et un épisode de *Clem* figurent dans les 100 meilleures audiences de l'année 2017<sup>(9)</sup>. Si la série

(1) Source : BRC RAM ; Q3 2017 ; LV15+.

(2) Source : AS&S MA II 2017 et EMA II 2017 ; LV10+.

(3) Source : MML SK ; Q1 + Q2 2017 ; LV14+.

(4) Source : TNS Sofres ; S2 2017 ; LV15+.

(5) Source : Google Analytics ; novembre 2017.

(6) Source : Médiamétrie - Médiamat ; audience consolidée.

Chaînes hertziennes historiques : TF1, France 2, France 3, Canal+, France 5 24/24, Arte 24/24 et M6.

Chaînes TNT : BFM TV, C8, France 4, Gulli, CNews, LCP, NRJ12, NT1, TMC, CStar, W9 et France Ô.

Nouvelles chaînes TNT HD : HD1, L'Équipe, 6ter, Numéro 23, RMC Découverte, Chérie 25.

Chaînes thématiques : Total TV - (chaînes hertziennes historiques + chaînes TNT + chaînes TNT HD).

(7) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2017 ; audience consolidée ; concurrence étendue.

(8) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2017 ; audience consolidée ; offre payante.

(9) Source : Médiamat - Médiamétrie ; classement Top 100 Prime.

*Agathe Koltès* a été arrêtée par France 3, une nouvelle série est appelée à devenir récurrente, *On va s'aimer un peu, beaucoup* a été diffusée fin 2017 sur France 2.

En ce qui concerne les programmes de flux, la quotidienne *Ça commence aujourd'hui* (produite par Réservoir Prod) a remplacé *Mille et une vies* à la rentrée 2017. Par ailleurs, les autres programmes de flux récurrents comme *Maison à vendre*, *Recherche appartement ou maison* et *C'est mon choix* continuent de réaliser de très bonnes audiences. Enfin, porté par la très forte actualité notamment politique, *C dans l'air* a réalisé une des meilleures années de son histoire malgré le départ de son présentateur historique et une concurrence accrue sur LCI puis, depuis la rentrée 2017, sur Canal+. Si aucune coproduction internationale n'a été livrée en 2017, *Eden*, un projet franco-allemand, dont le financement a été validé fin 2017, devrait être tourné et livré courant 2018.

En Espagne, les programmes récurrents de Grupo Boomerang TV continuent de rencontrer le succès que ce soient les fictions quotidiennes *El Secreto de Puente Viejo* ou *Acacias 38* ou les émissions de flux de prime time (*La Voz* ou *Casados a primera vista*). Si aucune série de prime time n'a été livrée en 2017, deux nouvelles séries ont été mises en production fin 2017 et seront livrées en 2018.

L'année 2017 a confirmé l'apport très important de l'activité distribution que ce soit en France avec la vente de tout ou partie des épisodes de *Joséphine, ange gardien* et de *Julie Lescaut* ou en Italie avec le succès non démenti des fictions quotidiennes de Boomerang : *El Secreto de Puente Viejo* et *Acacias 38*.

Enfin, en Afrique, Keewu a livré la deuxième saison de *C'est la vie* et a mis en production une série policière de 12 x 52'.

## B.5 NUMÉRIQUE

Au cours de l'année 2017, Lagardère Active a poursuivi sa stratégie de développement dans le secteur de la e-santé, à la fois par croissance organique mais aussi via une acquisition, consolidant ainsi ses positions dans le secteur :

- ▶ Doctissimo.fr, leader de l'information santé et bien-être avec près de 5 millions de visiteurs uniques (VU)<sup>(1)</sup> a fait l'acquisition d'Animalbox, start-up française spécialiste des coffrets par abonnement mensuel, poursuivant ainsi une stratégie de diversification de ses revenus et de monétisation de ses audiences ;
- ▶ MonDocteur.fr, premier portail de prise de rendez-vous médicaux en ligne en France et éditeur de logiciel de gestion de rendez-vous à destination des professionnels de santé, a amplifié son déploiement. Il gère plus de 2 millions de rendez-vous sur ses plates-formes par mois et son portefeuille abonnés (professionnels et établissements de santé : praticiens libéraux, centres de santé, cliniques) a connu une très forte croissance en 2017.

Sur les autres activités numériques :

- ▶ BilletRéduc.com a conforté sa position de leader en France des réservations à prix réduit, avec plus de 3 millions de billets vendus ;
- ▶ Newsweb, éditeur de Boursier.com et première agence éditoriale française sur l'information financière, a développé son activité de monétisation pour sites tiers.

## B.6 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2017

Lagardère Active a continué à déployer son plan stratégique visant à accroître sa rentabilité et à mobiliser la branche autour d'un objectif majeur : renforcer le positionnement en tant que groupe de médias premium, multisupports, rassemblant des marques référentes

leaders sur leur segment, disposant d'un potentiel numérique et de diversification, ainsi que de perspectives de développement international.

La branche a maintenu ses positions de leader sur ses métiers historiques et a poursuivi son développement dans le secteur audiovisuel à l'international :

- ▶ pour les radios internationales, avec le repositionnement en Roumanie de Radio21 rebaptisée Virgin Radio ;
- ▶ pour l'activité de Production audiovisuelle en bénéficiant des bonnes performances de Grupo Boomerang TV, tant en audiences qu'en distribution, et par l'acquisition d'Aito Media, groupe de production audiovisuelle finlandais spécialisé dans les docu-réalité et les émissions de flux ;
- ▶ pour les chaînes TV, le lancement de Gulli Bil Arabi dans 18 pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient en juin 2017 a permis de poursuivre la stratégie d'internationalisation de Gulli.

La transformation digitale s'est poursuivie en 2017 :

- ▶ les investissements dans la e-santé ont permis la poursuite du développement de MonDocteur et l'acquisition d'Animalbox en juin 2017. Cette dernière s'inscrit dans la stratégie de Doctissimo de développer son segment Santé et Bien-être et de monétiser ses audiences ;
- ▶ de même, la prise de participation dans la start-up Shopcade en janvier 2017 perpétue la stratégie de diversification et de monétisation des audiences de la Presse, grâce au déploiement sur le site et application de Elle d'une plate-forme de commercialisation de produits mode et beauté ;
- ▶ Lagardère Active a créé la société Gravity avec 3 co-actionnaires (Les Échos - Le Parisien, Solocal et SFR). Gravity est une plateforme commune de contenus avec une expertise dans l'analyse et le traitement des données et vise au développement de l'audience et des revenus de ses co-actionnaires. Quatre autres acteurs les ont récemment rejoints en septembre 2017 : Amaury, Gamma, M6 et Prisma.

Enfin, Lagardère Active est restée très focalisée sur les actions de maîtrise des coûts visant à améliorer sa performance opérationnelle globale. Un plan de départs volontaires sur la Presse, les Régies et les Directions fonctionnelles avait été lancé au 1<sup>er</sup> trimestre 2016. Les effets de ce plan se sont fait sentir en 2017.

## C) PERSPECTIVES

Les perspectives économiques sur 2018 vont probablement perpétuer les tendances de fond des marchés publicitaires et de diffusion de la Presse. Par ailleurs, l'environnement économique et législatif évolue rapidement dans le domaine du numérique (renforcement législatif sur la gestion des données personnelles, concurrence des géants américains de l'Internet, etc.). Enfin, dans l'audiovisuel, la tendance à la consolidation du secteur de la production au niveau européen offre des opportunités à Lagardère Studios.

2018 sera une année charnière pour Lagardère Active, qui est engagée dans un plan de développement et de croissance de ses activités de production audiovisuelle, de structuration et rationalisation de ses métiers liés à l'information, ainsi que de révision de son portefeuille d'activités dans ses autres métiers.

Lagardère Active a pour ambition d'étendre le champ d'action de Lagardère Studios en Europe, où il possède une position forte, à travers la poursuite de sa dynamique d'acquisition et de développement organique. En outre, la branche entend demeurer durablement présente dans les métiers de l'information avec des marques fortes telles que Europe 1, Paris Match ou Le Journal

(1) Source : Médiamétrie ; à fin septembre 2017.

du Dimanche. La qualité de ses contenus, l'indépendance de ses rédactions et la recherche de synergies entre marques seront ses fers de lance pour y parvenir.

Enfin, Lagardère Active souhaite retrouver de la flexibilité stratégique sur ses autres activités. Pour préparer au mieux cette mutation, la branche va se structurer en pôles d'activités autonomes dotés de tous leurs moyens opérationnels et fonctionnels propres. En

inscrivant le cas échéant leur devenir dans des groupes spécialisés, ces activités seront à même de bénéficier d'investissements et de synergies qui leur permettront de poursuivre leur développement ; confirmant ainsi la capacité historique de la branche à incuber et développer des métiers et talents.

## 1.4.4 LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT

### A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Sports and Entertainment est une agence de marketing globale intégrée, spécialisée dans les domaines du Sport et de l'Entertainment, offrant une gamme complète de services pour les détenteurs de droits sportifs, les marques, les athlètes et les médias :

- ▶ marketing, sponsoring et partenariats de marque ;
- ▶ création de contenus, gestion de droits médias, production et distribution ;
- ▶ gestion et exploitation de stades et salles multifonctionnelles ;
- ▶ représentation d'athlètes ;
- ▶ gestion d'événements ;
- ▶ conseil aux marques, activation et solutions digitales ;
- ▶ production de spectacles ;
- ▶ gestion de salles de spectacles.

Avec plus de 1 400 employés à travers le monde et plus de 50 ans de présence dans cet univers, Lagardère Sports and Entertainment dispose d'un réseau international d'experts travaillant à fournir des solutions innovantes.

#### A.1 LAGARDÈRE SPORTS

##### A.1.1 Football

###### Europe

Lagardère Sports collabore avec plus de 100 clubs de football à travers l'Europe.

En Allemagne, Lagardère Sports a signé des accords exclusifs de marketing avec 16 clubs des trois premières divisions. Lagardère Sports est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

En France, Lagardère Sports a signé d'importants accords de marketing avec sept clubs de Lignes 1 et 2. L'agence est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs de Ligue 1.

Au Royaume-Uni, Lagardère Sports gère la commercialisation de la panoplie des clubs de football de la Premier League et de la Football League et les aide à maximiser la valeur de leurs droits commerciaux.

Lagardère Sports collabore également avec des clubs et des fédérations en Suède, aux Pays-Bas, en Pologne et en Hongrie.

###### Afrique

En Afrique, Lagardère Sports gère les droits médias et marketing de la Confédération africaine de football (CAF), avec des événements tels que la CAN (Coupe d'Afrique des nations) et la Ligue des champions de la CAF.

###### Asie

En Asie, le portefeuille de Lagardère Sports comprend l'ensemble des droits commerciaux médias et marketing de la Confédération asiatique de football (AFC), avec des événements tels que la Coupe d'Asie des nations et la Ligue des champions de l'AFC.

Lagardère Sports travaille en étroite collaboration avec la South Asia Football Federation (SAFF) et l'ASEAN Football Federation (AFF). L'agence est également engagée tant au niveau régional que des clubs. Elle gère l'AFF Suzuki Cup, compétition très en vue, suivie à travers toute l'Asie du Sud-Est.

Par ailleurs, Lagardère Sports distribue les droits médias des événements de la Fédération de Thaïlande de football.

###### Amérique du Nord, Amérique centrale et Caraïbes

Lagardère Sports commercialise les droits médias de la Confédération de football d'Amérique du Nord, d'Amérique centrale et des Caraïbes (CONCACAF) pour tous les territoires internationaux.

###### Amérique du Sud

Lagardère Sports commercialise les droits médias internationaux du football professionnel de haut niveau au Chili.

##### A.1.2 Golf

L'activité Golf de Lagardère Sports comprend la représentation d'athlètes et la gestion d'événements.

Lagardère Sports gère un portefeuille comprenant plus de 100 joueurs, dont plus de 35 évoluent sur le PGA Tour. Lagardère Sports participe également à la gestion d'événements de golf dans le monde entier :

- ▶ États-Unis : trois événements PGA (Safeway Open, The Greenbrier Classic, CareerBuilder Challenge), cinq tournois du Web.com Tour et plusieurs événements de charité ;
- ▶ Europe : Nordea Masters (European Tour), BMW International Open ;
- ▶ Asie-Pacifique : Emirates Australian Open, SMBC Singapore Open.

##### A.1.3 Tennis

L'activité Tennis de Lagardère Sports comprend l'accompagnement des athlètes, la propriété et la gestion d'événements, la production de contenus et la commercialisation de droits médias.

Lagardère Sports représente des joueuses de la WTA et des joueurs de l'ATP. L'agence participe également à la gestion de tournois sur trois continents. En Europe, Lagardère Sports est propriétaire et organisateur du SkiStar Swedish Open de Båstad (Suède). L'agence organise aussi l'Open de Stockholm (ATP 250 If Stockholm Open). En Asie, Lagardère Sports a organisé la quatrième édition du tournoi BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, à Singapour. Enfin, aux États-Unis, Lagardère Sports organise le Citi Open de Washington (événement ATP 500 et WTA International).

Par ailleurs, Lagardère Sports commercialise un portefeuille diversifié et prestigieux de droits médias pour le tennis, couvrant notamment Roland-Garros, tournoi du Grand Chelem, et un large éventail d'événements ATP 250.

### A.1.4 Sports olympiques et grands événements

L'activité Sports olympiques et grands événements de Lagardère Sports comprend la gestion de droits de sponsoring, les services de conseil, la commercialisation de droits médias et la gestion de candidatures aux Jeux olympiques et autres grands événements.

Lagardère Sports conseille et représente un portefeuille diversifié d'instances sportives à tous les niveaux du mouvement olympique : les comités nationaux olympiques (CNO), de grands événements multisports internationaux (Jeux du Commonwealth notamment) et des fédérations sportives olympiques.

À travers son agence spécialisée Event Knowledge Services (EKS), Lagardère Sports gère également les procédures de candidature aux Jeux olympiques et autres grands événements. Ses services couvrent notamment l'élaboration de stratégie et l'accompagnement à l'élaboration des détails techniques d'une candidature aux JO. EKS peut intervenir dès les toutes premières phases de la préparation d'une offre et rester impliquée bien au-delà de la cérémonie de clôture.

Par ailleurs, à travers le lancement de CGF Partnerships, nouveau partenariat inédit entre Lagardère Sports et la Fédération des Jeux du Commonwealth (CGF), l'agence fournit aux organisateurs un conseil et un modèle innovant de gestion d'événement tout en développant des stratégies commerciales à long terme et un renforcement des relations avec les collectivités dans les villes hôtes.

Son portefeuille de droits médias couvre les Jeux olympiques et les sports olympiques pour le compte de plusieurs fédérations internationales, notamment pour la Fédération internationale de natation (FINA), la Fédération internationale de gymnastique (FIG), la Fédération internationale de tennis de table (ITTF) et la Fédération internationale d'haltérophilie (IWF).

### A.1.5 Médias

Lagardère Sports représente plus de 200 ayants droit dans le domaine du sport. Son portefeuille couvre les droits de diffusion de grands événements, tels que les Jeux olympiques. Lagardère Sports s'est également imposé comme un acteur de premier plan des droits médias liés au sport, avec un portefeuille de plus de 10 000 heures de programmes. Enfin, l'agence fournit des services de production et de postproduction aux ayants droit à travers le monde.

L'agence produit également des contenus originaux pour toutes plates-formes.

### A.1.6 Stades et salles multifonctionnelles

Lagardère Sports conseille ses clients pour le développement, la gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, et les accompagne dans l'organisation de projets exceptionnels. Lagardère Sports conseille également plusieurs ayants droit de stades de football et d'organisations sportives en Europe.

Les solutions pour stades et salles multifonctionnelles fournies par Lagardère Sports couvrent toute la gamme des services indispensables à la réussite d'un projet, depuis la conception et le financement jusqu'à la construction, l'exploitation et la commercialisation d'un site moderne et attractif.

Lagardère Sports est également membre du consortium créé pour la construction du Singapore Sports Hub, complexe inauguré en 2014 et comprenant un stade de 55 000 places, un parc aquatique couvert et un centre commercial de 41 000 m<sup>2</sup>.

## A.2 LAGARDÈRE PLUS

### Conseil aux marques et activation de droits

Lagardère Plus a pour mission d'accompagner les marques afin de transformer le sponsoring traditionnel en véritables plates-formes de marketing innovantes et impactantes. L'agence fournit des conseils et des services d'activation à quelques-unes des marques les plus connues au monde et les aide ainsi à optimiser leur investissement dans des actifs liés au sport, au divertissement et au lifestyle.

Lagardère Plus propose également des solutions numériques innovantes et assure des missions de conseil auprès des ayants droit et des marques pour les aider à repenser leurs stratégies numériques et à accroître leurs revenus dans ce domaine.

L'offre mondiale de l'agence en conseil et en services d'activation se décline à travers ses bureaux de Berlin, Munich, Francfort, Hambourg, Londres, Manchester, Dallas, New York, Paris, Shanghai, Singapour et Tokyo.

Au niveau mondial, la branche est forte d'une solide expérience en création, gestion et activation de campagnes de sponsoring et talent ; d'une excellente compréhension des fans sur le Web, les réseaux mobiles et les médias sociaux ; et d'un beau palmarès de campagnes d'activation innovantes pour des actifs et des marques de prestige.

## A.3 LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

### A.3.1 Production de spectacles

Lagardère Live Entertainment produit des spectacles musicaux et autres spectacles vivants en France. L'entreprise produit ou coproduit plusieurs comédies musicales, dont *Les Choristes*, mais aussi le spectacle de magie *Enzo l'insaisissable* ou la tournée de concerts de Florent Pagny. L'agence a également assuré la promotion des cinq concerts parisiens de la tournée « Not Dead Yet » de Phil Collins.

### A.3.2 Gestion de salles de spectacles

Lagardère Live Entertainment détient 20 % du capital de la société d'exploitation du Zénith de Paris, 100 % et 99,99 % des parts des sociétés d'exploitation des Folies Bergère et du Casino de Paris respectivement, ainsi que 100 % du capital de la société exploitant la Bordeaux Métropole Arena. L'agence exploite en outre la nouvelle Arena du Pays d'Aix ainsi que la salle parisienne du Bataclan, dont elle est propriétaire.

## B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2017

Contribution au chiffre d'affaires consolidé en 2017 : 496 M€ (vs 517 M€ en 2016).

### Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2017	2016
Droits et production TV	20,2 %	21,2 %
Droits marketing	45,4 %	43,8 %
Autres	34,4 %	35,0 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

	2017	2016
Europe	60,4 %	61,3 %
Asie-Pacifique	15,4 %	18,1 %
États-Unis et Amérique du Sud	11,3 %	11,2 %
Afrique	12,3 %	8,8 %
Moyen-Orient	0,6 %	0,6 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

La part des activités « **Médias** » s'inscrit en léger fléchissement (20 % en 2017, contre 21 % en 2016). Ceci s'explique essentiellement par une décroissance des activités médias, notamment en raison de la fin du contrat WTA, et par l'absence, en 2017, de l'AFF Suzuki Cup qui avait lieu en 2016. Ces impacts sont partiellement compensés par l'occurrence de la Coupe d'Afrique des nations 2017, qui a généré d'importants revenus médias.

Les activités « **Marketing** » sont stables. La tenue de la Coupe d'Afrique des nations 2017 compense globalement l'absence de l'AFF Suzuki Cup qui avait lieu en 2016. L'augmentation du poids relatif du Marketing, qui passe de 44 % à 45 %, n'est due qu'à un effet base lié à la diminution des activités Médias et autres. L'activité reste portée par l'Europe, principalement les clubs de football en Allemagne et en France, mais aussi l'activité au Royaume-Uni.

Enfin, la part des « **Autres** » activités décroît légèrement, passant de 35 % en 2016 à 34 % en 2017. Ces activités correspondent essentiellement :

- ▶ à la représentation d'athlètes ;
- ▶ au conseil aux marques ;
- ▶ au conseil en gestion d'enceintes et de l'organisation d'événements ;
- ▶ à Live Entertainment et aux clubs de sports en France.

La non-réurrence de la gestion par Lagardère France de la fan-zone parisienne dans le cadre de l'UEFA Euro 2016 et l'arrêt du contrat d'exploitation du stade Friends Arena de Stockholm sont partiellement compensés par le développement du conseil aux marques aux États-Unis et par la bonne tenue de l'activité de Lagardère Live Entertainment en 2017.

En termes de répartition géographique, l'**Afrique** progresse, passant de 9 % à 12 % en un an, principalement du fait de l'occurrence en 2017 de la Coupe d'Afrique des nations (cette dernière n'ayant lieu que tous les deux ans).

Le poids relatif de la zone **Asie** diminue de 18 % en 2016 à 15 % en 2017. Cette baisse s'explique principalement par la non-réurrence

de l'AFF Suzuki Cup qui a eu lieu en 2016 et, dans une moindre mesure, par la cyclicité des compétitions de l'AFC.

La part de la zone **États-Unis et Amérique du Sud** reste stable à 11 %. L'activité non récurrente de 2016, liée aux Jeux olympiques d'été de Rio de Janeiro, est compensée par le développement du conseil aux marques.

La zone **Europe** a modérément régressé en 2017, passant de 61 % à 60 %. La baisse du chiffre d'affaires en valeur absolue est due principalement à la non-réurrence de la fan-zone parisienne gérée par Lagardère France dans le cadre de l'UEFA Euro 2016 et à l'arrêt du contrat d'exploitation du stade Friends Arena de Stockholm. Cette décroissance est partiellement compensée par le développement de l'activité en France. Compte tenu de la baisse globale du chiffre d'affaires de Lagardère Sports and Entertainment sur l'année, le poids de la zone Europe dans le chiffre d'affaires de la branche demeure virtuellement inchangé.

### CYCLICITÉ DES MÉTIERS DE LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT ET CONCURRENCE

Les plus grands événements sportifs au monde ont lieu tous les deux ou quatre ans. Ce caractère cyclique a un impact sur l'ensemble des métiers liés au sport, dont l'activité dépend du calendrier des événements sportifs.

Compte tenu du portefeuille actuel de Lagardère Sports and Entertainment, l'année 2018 représente un point bas de son cycle 2017-2020.

L'environnement concurrentiel de Lagardère Sports and Entertainment se compose essentiellement d'un petit nombre d'agences internationales présentes dans plusieurs métiers, sports et zones géographiques, ainsi que d'acteurs locaux sur chacun de ses marchés.



## B.1 LAGARDÈRE SPORTS

### B.1.1 Football

#### Europe

En 2017, Lagardère Sports a conforté sa position de leader grâce à ses partenariats avec les marques internationales et les clubs. L'agence a contribué à la conclusion d'un accord de partenariat entre le fabricant de pneus Falken et 19 clubs dans sept pays (Allemagne, Italie, Espagne, France, Pologne, Pays-Bas et Royaume-Uni).

En Allemagne, le Borussia Dortmund et Lagardère Sports ont reconduit leur collaboration jusqu'au 30 juin 2026. Deux nouveaux partenaires marketing exclusifs ont été acquis par le Borussia Dortmund, ainsi qu'un nouveau sponsor principal pour l'Eintracht Francfort. Plusieurs accords de « sponsoring manche » ont été signés, notamment pour le 1. FC Nuremberg, l'Eintracht Francfort et l'Eintracht Brunswick.

Au Royaume-Uni, Lagardère Sports a signé un partenariat de « sponsoring manche » sur plusieurs années pour le club de Stoke City (Premier League).

En France, l'agence a renouvelé jusqu'en 2020 le partenariat de longue date entre Hyundai et l'Olympique lyonnais.

#### Afrique

En 2017, Lagardère Sports a géré les droits médias et marketing et fourni des services de production télévisuelle pour les principales compétitions de la Confédération africaine de football, notamment la Coupe d'Afrique des nations Total, la Supercoupe, la Ligue des champions et la Coupe de la confédération.

Lagardère Sports a organisé et commercialisé avec succès la Coupe d'Afrique des nations Total (CAN) qui se tenait au Gabon. Total est devenu le sponsor titre des dix principales compétitions de la Confédération africaine de football (CAF), à commencer par la CAN. Orange a également conclu un nouveau partenariat de huit ans (2017-2024) avec la CAF en tant que sponsor officiel de cinq grandes compétitions.

Les « Social Stadiums », projet de contenus numériques mené à bien pour le sponsor titre Total, ont généré 220 millions de vues.

#### Asie

En 2017, Lagardère Sports a géré les droits marketing et médias de la Confédération asiatique de football (AFC), notamment ceux de la Coupe de l'AFC et de la Ligue des champions, principale compétition interclubs du continent.

Lagardère Sports a également permis l'extension de l'accord de sponsor titre du Championnat de l'AFF, pour le constructeur automobile japonais Suzuki. Cet événement suivi dans toute l'Asie du Sud-Est conservera sa désignation officielle d'AFF Suzuki Cup. L'AFF a par ailleurs étendu son accord avec Lagardère Sports concernant la gestion des droits commerciaux de ce prestigieux tournoi jusqu'en 2024.

### B.1.2 Golf

En 2017, Lagardère Sports a poursuivi son travail en tant qu'agence de gestion de talents dans le golf, représentant plus de 35 joueurs du PGA Tour, dont Jordan Spieth, Phil Mickelson, Jon Rahm, Keegan Bradley et Brandt Snedeker.

Lagardère Sports a organisé plusieurs tournois aux États-Unis (dont le Safeway Open, événement du PGA Tour), en Asie (le SMBC Singapore Open et l'Emirates Australian Open) et en Europe (Nordea Masters).

Lagardère Sports a également développé ses activités dans le golf en Europe, avec pour ambition d'étoffer ses actifs en gestion de tournois et de talents. Alfie Plant (Royaume-Uni) et Edoardo Molinari (Italie) sont venus rejoindre la liste des joueurs de l'agence.

### B.1.3 Tennis

En 2017, Lagardère Sports a poursuivi l'organisation du BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, à Singapour. Ce dernier tournoi de la saison de tennis féminin est le quatrième d'une série de cinq prévus pour se tenir à Singapour jusqu'en 2018.

En Europe, l'agence a également continué d'organiser l'Open de Suède (ATP 250 SkiStar Swedish Open) et l'Open de Stockholm (ATP 250 If Stockholm Open).

Aux États-Unis, Lagardère Sports a organisé le Citi Open de Washington (événement ATP 500 et WTA International).

L'agence a continué d'exploiter son portefeuille diversifié et prestigieux de droits médias liés au tennis, notamment pour des événements ATP 250 et WTA International et des tournois du Grand Chelem, et a continué de les commercialiser auprès de diffuseurs du monde entier.

Enfin, Lagardère Sports représente plusieurs joueurs de tennis, parmi lesquels Caroline Wozniacki et Richard Gasquet. En 2017, les jeunes espoirs Ana Konjuh et Danny Thomas sont venus rejoindre la liste des talents de l'agence.

### B.1.4 Sports olympiques et grands événements

En 2017, Lagardère Sports a renforcé son engagement envers les Jeux du Commonwealth par le lancement du CGF Partnerships. Cette nouvelle entité rapprochant Lagardère Sports et la Fédération des Jeux du Commonwealth (CGF) est destinée à optimiser l'accompagnement des nations ou villes hôtes afin d'accroître la valeur globale d'accueil des Jeux.

L'objectif de ce partenariat est de réduire le coût et de maximiser la valeur des Jeux pour les villes hôtes. Il sera atteint à travers un nouveau modèle de gestion des Jeux totalement inédit qui verra la création d'équipes « CGF Partnerships » dédiées et entièrement intégrées aux équipes des villes hôtes, fournissant une aide renforcée, les connaissances et l'expertise pour délivrer les Jeux. En parallèle, l'autre point d'attention du « CGF Partnerships » sera de renforcer l'engagement des communautés autour de leurs villes hôtes pour étendre le nombre et la variété des candidatures à travers le Commonwealth.

### B.1.5 Autres sports

En 2017, Lagardère Sports a fait son entrée sur le marché de l'eSports, en signant un accord de partenariat avec Unicorns of Love (UoL), une équipe de League of Legends. Cinq autres équipes ont été signées par la suite (Splyce, H2K, SK Gaming, Roccat et Vitality), auxquelles seront fournis des services complets, tels que le conseil stratégique de marque, le marketing, le développement de ventes et produits, ainsi que des capacités d'activation (marque et événement). Lagardère Sports a également signé un accord d'exclusivité mondiale avec RFRSH Entertainment, leader de l'eSports, portant sur la représentation des droits médias pour le tournoi international CS :GO (BLAST Pro Series). Enfin, la première conférence Lagardère Sports e-Sports Rising s'est tenue à Marina del Rey (Californie). Plus de 300 participants du monde de l'eSport et du sport en général sont venus s'y informer sur les dernières évolutions de ce secteur en plein essor.

Lagardère Sports a également été désignée par Formula 1 pour contribuer à identifier et à obtenir de nouveaux partenaires stratégiques en Chine et pour développer du contenu premium dédié aux fans au niveau local.

Dans les autres sports, l'agence a signé des accords portant sur les droits médias avec la Fédération nationale d'athlétisme des États-Unis, la Fédération internationale de tennis de table, la Fédération internationale d'haltérophilie, la Ligue continentale de hockey et l'Asian Table Tennis Union. Elle a également fait office de diffuseur hôte pour les World Classic Kungfu Championships et les Championnats du monde de cyclisme urbain UCI.

La gestion de talents a également poursuivi son développement, puisque son portefeuille comprend désormais plus de 70 footballeurs américains de la NFL, dont 25 Pro Bowlers, et 60 joueurs de baseball en exercice ou retraités. Onze de ses clients en football américain ont été sélectionnés lors de la draft de la NFL. Par ailleurs, Lagardère Sports a travaillé à étoffer de façon stratégique ses activités dans de nouveaux sports d'équipe, en gestion de carrière et en diffusion au sein de son portefeuille.

## B.2 LAGARDÈRE PLUS

### Conseil aux marques et activation de droits

En 2017, Lagardère Sports and Entertainment a lancé Lagardère Plus. L'agence a pour mission d'accompagner les marques afin de transformer le sponsoring traditionnel en véritables plates-formes de marketing innovantes et impactantes. La nouvelle marque Lagardère Plus intègre l'ensemble des activités de conseil existantes de Lagardère Sports and Entertainment, y compris Sponsorship 360 en France ainsi que akzio! et Zaechel en Allemagne.

Lagardère Plus explore des opportunités d'acquisitions stratégiques pour offrir à ses clients des services toujours plus percutants. Dans le cadre de cette ambition, elle a fait l'acquisition de Brave, une agence de publicité et de création de contenus basée à Londres, reconnue pour le développement et la réalisation de campagnes innovantes pour des marques globales.

## B.3 LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

### B.3.1 Production de spectacles

En 2017, Lagardère Live Entertainment a connu un grand succès avec la promotion de la tournée de Phil Collins, auteur, compositeur et interprète de légende de retour sur scène. L'équipe de Lagardère Live Entertainment a assuré la promotion des cinq dates à l'AccorHotels Arena (Paris) et vendu ainsi 63000 places. À partir de septembre 2017, elle a également assuré la production du spectacle musical *Les Choristes* aux Folies Bergère et en tournée dans toute la France.

### B.3.2 Gestion de salles de spectacles

Lagardère Live Entertainment a continué de gérer son portefeuille de salles, comprenant le Bataclan, les Folies Bergère et le Casino de Paris ainsi qu'une participation minoritaire dans le Zénith de Paris. L'agence a annoncé que la salle Bordeaux Métropole Arena accueillerait le concert du groupe mythique Depeche Mode pour son unique date française en janvier 2018. Lagardère Live Entertainment affiche une superbe programmation pour 2018 dans l'ensemble de ses salles de spectacles. En octobre 2017, la métropole Aix-Marseille-Provence a choisi Lagardère Live Entertainment pour l'exploitation de sa nouvelle Arena.

## B.4 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS EN 2017

En 2017, Lagardère Sports and Entertainment a poursuivi avec succès le développement de son portefeuille d'activités dans des domaines clés, développé de nouvelles opportunités commerciales et fourni des services étendus et de grands événements. L'agence a lancé une nouvelle entité mondiale, Lagardère Plus, avec pour mission d'accompagner les marques afin de transformer le sponsoring traditionnel en véritables plates-formes de marketing innovantes et impactantes.

L'exercice 2017 a été une bonne année d'expansion pour Lagardère Sports, qui a renforcé ses activités en Chine avec de nouvelles opportunités sur le marché local et l'ouverture d'un bureau à Shanghai. L'agence a également fait son entrée sur le marché en plein essor de l'eSport et ouvert la voie de la professionnalisation et de la commercialisation de ce sport par la signature de partenariats avec six équipes et la distribution de droits médias.

L'année 2017 a également été excellente pour l'activité Football. En Afrique, Lagardère Sports a géré les droits médias et marketing et fourni des services de production télévisuelle pour la Coupe d'Afrique des nations, qui se tenait au Gabon. L'agence a créé une stratégie de contenus diversifiés et la compétition a attiré un nombre record d'utilisateurs engagés sur les différentes plates-formes digitales officielles. En Asie, le partenariat entre Lagardère Sports et l'AFF a été prolongé de huit ans et Suzuki a également reconduit son accord de sponsor titre pour le Championnat de football de l'AFF. En Europe, l'agence a profité du fait que les équipes de la Premier League britannique peuvent désormais afficher un second sponsor sur l'une des manches de leur maillot pour négocier un accord sur plusieurs années entre le Stoke City FC et le développeur de jeux mobiles Nordeus, pour son jeu *Top Eleven*. En Allemagne, le partenariat de longue date qui unit Lagardère Sports au Borussia Dortmund a été reconduit jusqu'en 2026.

Dans le domaine des événements majeurs, Lagardère Sports a créé CGF Partnerships avec la Fédération des Jeux du Commonwealth. Sa mission est de créer un modèle de gestion des grands événements sportifs pour l'avenir, toutes disciplines et tous marchés confondus, en tenant particulièrement compte de la rentabilité, de la durabilité et de la convivialité.

Autre grand moment de l'année 2017, la création et la production de contenus originaux comme la série *Day Jobs* pour Olympic Channel ou la série *Lace Up: The Ultimate Sneaker Challenge* pour YouTube Red.

La gestion d'événements dans le domaine du golf a continué de se renforcer avec l'organisation réussie du Safeway Open, un tournoi du PGA Tour dans la Napa Valley (États-Unis).

Lagardère Sports a maintenu sa rentabilité en 2017.

## C) PERSPECTIVES

En 2018, du fait de la nature cyclique de ses activités et de l'absence de grand tournoi de l' AFC et de la CAF, Lagardère Sports and Entertainment se concentrera sur la diversification de son portefeuille et recherchera les opportunités de croissance dans de nouveaux domaines.

Face au développement de l'industrie et à l'évolution du paysage médiatique, l'agence compte relever les défis et saisir les opportunités que présente la demande croissante de contenus over-the-top (OTT). Elle étudiera également dans quelles mesures les enseignements tirés des données des consommateurs peuvent l'aider dans le conseil client et examinera le rôle potentiel des contenus créatifs sur l'engagement des fans.

L'un des autres enjeux auquel est confrontée l'industrie réside dans le niveau élevé des coûts de participation aux appels d'offres pour les événements majeurs. À travers son agence spécialisée Event Knowledge Services (EKS) qui gère ces appels d'offres et son partenariat avec la Fédération des Jeux du Commonwealth (CGF), Lagardère Sports and Entertainment accompagnera les villes hôtes dans leur stratégie commerciale à long terme avec de nouvelles opportunités d'accords de sponsoring, de diffusion et de droits digitaux.

Le secteur du sport gagne en complexité et l'agence jouit d'un bon positionnement pour tirer parti de ses opportunités et mettre à profit son expertise afin d'optimiser la création de valeur pour ses clients.

Dans l'ensemble, Lagardère Sports and Entertainment continue à consolider sa position de leader et estime que 2018 sera également une bonne année pour l'agence.



## 1.5 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2017

### 1.5.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2017	Année 2016	Année 2015
Chiffre d'affaires	7 069	7 391	7 193
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées <sup>(1)</sup>	403	395	378
Éléments non récurrents non opérationnels	(127)	(91)	(215)
Contribution des sociétés mises en équivalence <sup>(2)</sup>	3	10	11
Résultat avant charges financières et impôts	279	314	174
Charges financières nettes	(73)	(49)	(66)
Impôts	1	(69)	(37)
Résultats net consolidé	207	196	71
dont part des minoritaires	28	21	(3)
dont Résultat net - part du Groupe	179	175	74
Capitaux propres	1 931	2 035	2 135
Trésorerie (endettement) nette	(1 368)	(1 389)	(1 551)
Écarts d'acquisition	1 809	1 856	1 919
Investissements	329	361	827

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

- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- perte de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - frais liés aux acquisitions ;
  - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
  - amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions.
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle.

(2) Avant pertes de valeur.

### 1.5.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

En euros	2017		2016		2015	
	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	1,38	1,36	1,36	1,34	0,58	0,57
Capitaux propres – Part du Groupe par action	13,86	13,63	14,75	14,54	15,53	15,37
MBA par action	4,35	4,28	4,31	4,25	3,48	3,44
Cours de l'action au 31.12	26,73		26,40		27,51	
Dividende	1,30 <sup>(2)</sup>		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	-		-		-	

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

(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018.

## 1.6 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

Les éventuels engagements contractuels pris par le Groupe en matière d'investissement sont décrits dans les notes 31 et 32 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2017.

### 1.6.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

#### 1.6.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(M€)	2017	2016	2015
Lagardère Publishing	46	38	50
Lagardère Travel Retail	138	147	122
Lagardère Active	8	14	14
Lagardère Sports and Entertainment	67	53	72
Autres activités	2	1	1
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>253</b>	<b>259</b>

#### 1.6.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(M€)	2017	2016	2015
Lagardère Publishing	30	90	9
Lagardère Travel Retail	18	3	485
Lagardère Active	12	5	50
Lagardère Sports and Entertainment	6	7	22
Autres activités	2	3	2
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>108</b>	<b>568</b>

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

### 1.6.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2015

Les investissements corporels et incorporels se rapportent pour leur plus grande part à Lagardère Travel Retail (liés à la stratégie de développement du Travel Retail), Lagardère Sports and Entertainment (acquisition de droits sportifs) et Lagardère Publishing (notamment aménagements immobiliers au Royaume-Uni et en France).

Les investissements financiers sont notamment relatifs, chez Lagardère Travel Retail, à l'acquisition de Paradies, groupe opérant des activités de Travel Retail dans plus de soixante-seize aéroports aux États-Unis et au Canada, et par celle de dix-sept points de vente de mode et confiserie à l'aéroport JFK de New York, et chez Lagardère Active à l'acquisition du groupe espagnol de production audiovisuelle Grupo Boomerang TV.

### 1.6.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2016

Les investissements corporels et incorporels concernent principalement la branche Lagardère Travel Retail (liés aux aménagements des points de vente et à la stratégie de développement du Travel Retail), Lagardère Sports and Entertainment (acquisition de droits sportifs) et Lagardère Publishing (notamment aménagements immobiliers au Royaume-Uni, aux États-Unis et en France).

Les investissements financiers sont notamment relatifs, chez Lagardère Publishing, à l'acquisition de l'activité d'édition du groupe Perseus Books, éditeur généraliste « *trade* » aux États-Unis qui publie 500 nouveautés par an et possède un catalogue de plus de 6 000 titres, couvrant, dans le champ éditorial de la non-fiction, des domaines aussi variés que l'histoire, la science, la religion, l'économie, le développement personnel, la santé, l'éducation, la biographie, les guides de voyage et la musique.

### 1.6.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2017

Les investissements corporels et incorporels se rapportent pour leur plus grande part à Lagardère Travel Retail (liés à la stratégie de développement du Travel Retail), Lagardère Sports and Entertainment (acquisition de droits sportifs) et Lagardère Publishing (notamment projets logistiques au Royaume-Uni et aux États-Unis).

Les investissements financiers sont relatifs, pour leur plus grande part, aux acquisitions réalisées par Lagardère Publishing, notamment Bookouture, éditeur de livres numériques au Royaume-Uni, IsCool

Entertainment, studio de développement de jeux sociaux et mobiles, ainsi que Jessica Kingsley et Summersdale, deux maisons d'édition britanniques. À noter chez Lagardère Active, la prise de participation majoritaire dans le capital de Aito Media Group, groupe de production audiovisuelle finlandais. Le solde correspond à des acquisitions de taille modeste ou versements de compléments de prix chez Lagardère Travel Retail, Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment.

## 1.7 CONTRATS IMPORTANTS

**RFA**

### 1.7.1 CONTRATS IMPORTANTS AUXQUELS LE GROUPE EST PARTIE

Dans les deux années précédant immédiatement la publication du présent Document de référence, la Société a signé les contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) suivants :

#### CESSION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION EN BELGIQUE

Lagardère Services Distribution, filiale de Lagardère Travel Retail, a signé le 4 février 2016 un accord en vue de la cession de ses filiales de distribution et de retail intégré belges au groupe bpost.

La finalisation de cette cession est intervenue le 30 novembre 2016 après l'obtention de l'accord des autorités de la concurrence. Un accord de franchise pour l'exploitation des marques du groupe Lagardère (Relay, Hubiz, So! Coffee...) en Belgique a également été conclu entre les deux parties concernées.

#### ACQUISITION DE L'ACTIVITÉ D'ÉDITION DU GROUPE PERSEUS BOOKS

La division américaine de Lagardère Publishing, Hachette Book Group, a signé, le 29 février 2016, un accord portant sur l'acquisition, auprès du fonds d'investissement Centre Lane Partners, de l'activité d'édition du groupe Perseus Books, groupe d'édition américain.

Les autorités de concurrence américaines ne se sont pas opposées à l'opération et l'accord a été finalisé le 1<sup>er</sup> avril 2016.

Parallèlement, le groupe Ingram Content s'est porté acquéreur de l'activité de diffusion-distribution du groupe Perseus et annoncé la finalisation de l'opération le 1<sup>er</sup> avril 2016 également.

#### CESSION DE L'IMMEUBLE « CARRÉ DAUMESNIL »

Le groupe Lagardère a cédé le 29 avril 2016 à La Française Real Estate Managers (REM), agissant pour le compte de plusieurs SCPI (sociétés civiles de placement immobilier), la propriété d'un immeuble à usage de bureaux situé dans le 12<sup>e</sup> arrondissement de Paris, d'une surface totale de 20 000m<sup>2</sup> environ et occupé par divers locataires extérieurs au groupe Lagardère.

#### CESSION DE LEGUIDE.COM

Lagardère Active a cédé, le 30 septembre 2016, le Groupe LeGuide.com, via la cession (i) de 100 % des titres de la société LeGuide.com, détenant elle-même à 100 % les sociétés Gooster et Dooyoo, et (ii) des actifs de la société Shopping Guide GmbH, au groupe Kelkoo, moteur de recherche shopping généraliste.

#### CESSION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION EN HONGRIE

Lagardère Travel Retail a achevé, le 7 février 2017, son désengagement total de la distribution par la vente de son activité restante en Hongrie, réalisée au travers de la vente de Lagardère Services Distribution SAS, détentrice de cette activité, à Tag Media LLC filiale de Adriatic Media Investors LLC, société de Gavin Susman. La désolidarisation en résultant a pris effet à compter du 1<sup>er</sup> février 2017.

Lagardère Travel Retail est désormais centrée exclusivement sur le Travel Retail.

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

## CESSION DE L'IMMEUBLE « EUROPA »

Le groupe Lagardère a cédé le 28 juin 2017 à LaSalle Investment Management et Ardian, agissant en joint-venture, la propriété

d'un immeuble à usage de bureaux situé à Levallois-Perret, d'une surface de 6 500 m<sup>2</sup> environ et occupé par diverses filiales du groupe Lagardère jusqu'à leur départ avant restructuration de l'immeuble.

### 1.7.2 CONTRATS EMPORTANT DES ENGAGEMENTS IMPORTANTS POUR L'ENSEMBLE DU GROUPE

Par ailleurs, ont été conclus par Lagardère et/ou ses filiales un certain nombre de contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) qui confèrent une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe ; il s'agit de contrats de financements mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2017 (note 27) et en particulier :

- ▶ Le 10 septembre 2014, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant de 500 millions d'euros. Cet emprunt a une durée de cinq ans (échéance 2019) et donne droit à un coupon de 2 % par an.
- ▶ Le 11 mai 2015, Lagardère SCA a signé une ligne de crédit syndiqué multidevises de 1,25 milliard d'euros destinée à couvrir les besoins généraux de l'entreprise. Ce crédit remplace le crédit syndiqué précédent, signé en 2011, pour 1,645 milliard d'euros. Le nouveau crédit a une durée de cinq ans. Il a été prolongé pour une durée totale de deux ans supplémentaires.

▶ Le 6 avril 2016, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance 7 ans (avril 2023), avec un coupon annuel de 2,75 %.

▶ Le 14 juin 2017, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant total de 300 millions d'euros à échéance 7 ans (juin 2024), avec un coupon annuel de 1,625 %.

Le livre d'ordres a atteint un montant supérieur à 1 milliard d'euros, soit un taux de sursouscription de plus de 3,3 fois.

Le produit de cette émission a été affecté aux besoins généraux de l'entreprise, notamment au remboursement de l'emprunt obligataire émis en 2012 et venu à échéance en octobre 2017. Cette nouvelle émission permet à Lagardère d'allonger la maturité moyenne de son endettement tout en abaissant le coût moyen de son endettement long terme et de maintenir sa liquidité.

## 1.8 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur nette totale des immobilisations corporelles du groupe Lagardère s'élève à 733 M€.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (47 M€) et des constructions (383 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 226 M€, soit environ 3,05 % du total du bilan. Au 31 décembre 2017, un ensemble immobilier situé à Paris 8<sup>e</sup> détenu par Lagardère Active a été classé en actifs destinés à la vente pour sa valeur nette comptable.

Par ailleurs, l'ensemble immobilier de bureaux situé à Levallois-Perret, classé en actifs destinés à la vente au 31 décembre 2016, a été cédé par Compagnie Immobilière Europa (Autres activités) le 28 juin 2017 et a généré une plus-value de cession de 40 M€ avant impôts.

Au 31 décembre 2017, le Groupe n'est plus propriétaire d'immeubles de placement. Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.

# 2

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>2.1 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>36</b>	<b>2.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE LA GÉRANCE ET DU COMITÉ EXÉCUTIF</b>	<b>73</b>
2.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions et de la commandite Lagardère SCA	36	2.2.1 Gérance et Comité Exécutif	73
2.1.2 Principales dispositions statutaires	36	2.2.2 Consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux membres de la Gérance et au Président du Conseil de Surveillance	88
2.1.3 Capital social	42	2.2.3 État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2017	95
2.1.4 Renseignements concernant les Associés Commandités et les Gérants	51	2.2.4 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées	95
2.1.5 Le Conseil de Surveillance	54	2.2.5 Options de souscription ou d'achat d'actions sur les actions de l'émetteur ou sur celles des sociétés liées	97
2.1.6 Informations complémentaires sur les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance	71		
2.1.7 Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	72		

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

## 2.1 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

**RFA**

Mesdames et Messieurs,

Le rapport que nous vous présentons aujourd'hui a pour objet de vous décrire l'ensemble des informations requises par l'article L 226-10-1 du Code de commerce (en ce compris les informations, le cas échéant adaptées aux sociétés en commandite par actions,

mentionnées aux articles L 225-37-3 à L 225-37-5 du Code de commerce). Le présent rapport a été préparé avec le concours du secrétaire du Conseil et de la Direction Juridique du Groupe. Il a été approuvé par le Conseil de Surveillance le 8 mars 2018.

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

#### 2.1.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS

La société en commandite par actions est une société qui comprend deux catégories d'associés :

- ▶ un ou plusieurs Commandités, indéfiniment responsables du passif social sur leurs biens propres ;
- ▶ des Associés Commanditaires (actionnaires) qui sont dans la même situation que les actionnaires d'une société anonyme : leurs actions sont négociables dans les mêmes conditions et leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Ils sont représentés par un Conseil de Surveillance.

La société en commandite par actions est dirigée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques ou morales, choisis parmi les Commandités ou parmi les tiers non associés.

Compte tenu de l'existence de deux catégories d'associés, les décisions collectives exigent une double consultation : celle des Commanditaires, réunis en Assemblée Générale, et celle des Commandités. Toutefois les Commanditaires procèdent seuls à la désignation des membres du Conseil de Surveillance, les Commandités, s'ils sont aussi Commanditaires, ne prenant pas part au vote.

#### 2.1.1.2 PRÉSENTATION DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

La loi et les spécificités des statuts (cf. paragraphe 2.1.2) de la Société font de la Commandite Lagardère une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que

sont la dissociation des fonctions de direction et de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires au contrôle de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- ▶ une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance – qui dirige les affaires sociales – et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires chargée du contrôle de la gestion et des comptes, dont les Gérants ne peuvent être membres et à la nomination des membres duquel les Associés Commandités ne peuvent prendre part ;
- ▶ un droit d'opposition donné au Conseil de Surveillance sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat d'un Gérant par les Associés Commandités, l'arbitrage ultime relevant de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (voir § 2.1.2.6). La durée du mandat de Gérant est limitée à six ans, renouvelable ;
- ▶ la responsabilité indéfinie du Commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- ▶ l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux Commissaires aux Comptes ;
- ▶ l'établissement par le Conseil de Surveillance d'un rapport sur toute proposition d'augmentation ou de réduction du capital social soumise aux actionnaires.

Ce régime exclut la confusion qui est reprochée à certaines sociétés anonymes classiques, entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Il permet également d'assurer le développement d'une stratégie de long terme.

### 2.1.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

#### 2.1.2.1 OBJET SOCIAL

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- ▶ la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
- ▶ la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;
- ▶ l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;
- ▶ et plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

#### 2.1.2.2 GÉRANCE

1. La Société est gérée et administrée par un ou plusieurs Gérants.

Monsieur Jean-Luc Lagardère étant décédé le 14 mars 2003, le Conseil de Surveillance, réuni le 26 mars 2003, a donné son accord à la proposition de la société Arjil Commanditée-Arco de nommer Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Gérant pour une durée de six ans.

La Gérance de la Société est aujourd'hui exercée par deux Gérants : Monsieur Arnaud Lagardère et la société anonyme Arjil Commanditée-Arco.

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

Le mandat de Gérant de Monsieur Arnaud Lagardère a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 11 mars 2009 et 2015, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 25 mars 2021.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante le 17 mars 1998 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 12 mars 2004, 10 mars 2010 et 9 mars 2016, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 17 mars 2022.

À l'occasion du dernier renouvellement de Arjil Commanditée-Arco le 9 mars 2016, le Conseil de Surveillance a, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts sur proposition des Associés Commandités, agréé les renouvellements de :

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

2. Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée Générale dans les conditions précisées à l'article 14 des statuts et rappelées ci-après.

3. Chaque Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou par les statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Conformément à la loi, chaque Gérant peut autoriser et consentir au nom de la Société toute caution, aval et garantie qu'il juge raisonnable.

Chacun des Gérants peut déléguer partie des pouvoirs lui appartenant à une ou plusieurs personnes employées ou non par la Société et ayant ou non avec celle-ci des liens contractuels ; une telle délégation n'affectera en rien les devoirs et responsabilités du Gérant en ce qui concerne l'exercice de tels pouvoirs.

4. Le ou les Gérants doivent donner tout le soin nécessaire aux affaires de la Société.

5. La limite d'âge pour les fonctions de Gérant, personne physique, est fixée à 80 ans.

6. Tout mandat de Gérant, par ailleurs renouvelable, est d'une durée maximum de six ans.

Chaque Gérant souhaitant démissionner doit prévenir les autres Gérants, les Commandités et le Président du Conseil de Surveillance par lettres recommandées avec accusé de réception, trois mois au moins avant la date à laquelle cette démission doit prendre effet.

Est démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, avec effet immédiat, toute personne morale, Associée Commanditée Gérante, en cas de changement de son ou ses Gérant(s), ou du Président de son Conseil d'Administration et/ou de son ou ses Directeurs Généraux Délégués, ou en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription de parts ou d'actions sans l'agrément du Conseil de Surveillance donné selon les modalités décrites au paragraphe 2.1.2.3.

Lorsque les fonctions d'un Gérant prennent fin, la Gérance est exercée par le ou les Gérants restant en fonction, sans préjudice du droit des Commandités de nommer un nouveau Gérant en

remplacement ou de renouveler le Gérant sortant, dans les conditions décrites au paragraphe 2 ci-dessus.

En cas de cessation des fonctions d'un Gérant unique, il est procédé à la nomination d'un ou plusieurs nouveaux Gérants ou au renouvellement du Gérant unique, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus ; toutefois, dans l'attente de cette ou ces nominations, la Gérance est assurée par le ou les Commandités qui peuvent alors déléguer tous les pouvoirs nécessaires pour la direction des affaires sociales jusqu'à nomination du ou des nouveaux Gérants.

Chaque Gérant peut être révoqué à tout moment pour incapacité (qu'elle soit la conséquence d'une procédure collective ou non) ou pour toute autre cause par décision unanime des Commandités, après avis du Conseil de Surveillance pris dans les conditions prévues au paragraphe 2.1.2.3 ; chaque Gérant peut également être révoqué pour cause légitime par une décision de justice.

## 2.1.2.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

### CONSTITUTION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 12 DES STATUTS)

1. La Société est pourvue d'un Conseil de Surveillance composé de quinze membres au plus, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de Commandité ni celle de Gérant.

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernance, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 de réduire la taille du Conseil de Surveillance de deux sièges à l'occasion du départ de deux de ses membres. Si cette résolution est adoptée, le Conseil de Surveillance sera composé de treize membres au plus.

2. Les membres du Conseil sont nommés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, les actionnaires ayant la qualité de Commandité ne pouvant participer au vote des résolutions correspondantes.

3. La durée de leurs fonctions est de quatre années au plus ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles. Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

### RÉUNION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 13 DES STATUTS)

Le Conseil de Surveillance nomme, parmi ses membres, un Président, et s'il le souhaite un ou plusieurs Vice-Présidents, qui ont pour rôle de présider le Conseil.

Le Conseil se réunit aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent et, en tout état de cause, au moins une fois par semestre.

Les réunions du Conseil peuvent être convoquées par son Président, l'un de ses Vice-Présidents en son absence, par la moitié au moins de ses membres, par chacun des Gérants et par chacun des Commandités.

Le Conseil ne délibère valablement qu'en présence de la moitié au moins de ses membres.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents et représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage des voix.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux consignés dans un registre spécial et signés par le Président de séance et par le secrétaire ou par la majorité des membres présents.

### POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 14 DES STATUTS)

1. Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société tel qu'il est prévu par la loi.

Conformément à celle-ci, il établit un rapport à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, qui statue sur les comptes de la Société : le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la Gérance et les comptes annuels de l'exercice.

Il donne un avis à l'occasion de la révocation d'un ou plusieurs Gérants par les Commandités ; à cet effet, il est saisi par ceux-ci au moins quinze jours à l'avance et doit rendre son avis dans les dix jours de la saisine, qui est effectuée par lettre recommandée adressée au Président du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les Gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a droit à la communication par la Gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des Commissaires aux Comptes.

2. La nomination ou le renouvellement de tout Gérant est soumis à l'accord du Conseil de Surveillance. En cas de nomination comme Gérante de la société Arjil Commanditée-Arco, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de ses Président, Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Délégués.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un délai maximum de vingt jours, à compter de la notification qui lui est faite par les Associés Commandités du projet de nomination, pour donner ou refuser son accord.

Dans le cas où, à deux reprises successives à l'intérieur d'une période de deux mois, le Conseil de Surveillance aurait refusé cet accord pour deux candidats successifs, alors que la Société est dépourvue de Gérant et que la Gérance est exercée provisoirement par les Associés Commandités en vertu de l'article 10-6 des statuts, l'accord pourra être donné par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires statuant à la majorité, convoquée par le ou les Associés Commandités lui soumettant un seul de ces deux candidats.

Au cas où l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée n'aurait pas été obtenu en application des paragraphes ci-dessus, le ou les Commandités nommeront une troisième personne. À défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

3. Si la société Arjil Commanditée-Arco devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arjil Commanditée-Arco ni par acquisition d'actions, ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de souscription ou par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de Surveillance, lequel devra donner ou

refuser son agrément dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société Arjil Commanditée-Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arjil Commanditée-Arco, en vertu de l'article 10-6, troisième alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

4. Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société Arjil Commanditée-Arco pouvant modifier son contrôle immédiatement ou à terme est soumise à l'agrément préalable du Conseil de Surveillance de la Société, qui doit faire connaître sa décision dans les vingt jours de la notification qui lui est faite du projet correspondant, soit par la société Arjil Commanditée-Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arjil Commanditée-Arco, en vertu de l'article 18-5 des statuts, perdrait de plein droit, avec effet immédiat, sa qualité d'Associée Commanditée.

5. L'agrément du Conseil de Surveillance prévu aux paragraphes 3 et 4 ci-dessus sera de plein droit réputé donné si le candidat acquéreur ou souscripteur présente une offre publique d'achat, déclarée recevable, visant la totalité des titres de la Société. Il ne sera pas nécessaire en cas de transmission d'actions de la société Arjil Commanditée-Arco par voie de succession.

#### 2.1.2.4 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 18 DES STATUTS)

1. Les Commandités sont :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16<sup>e</sup> (75)
- ▶ la société Arjil Commanditée-Arco, société anonyme au capital de 40 000 € dont le siège social est au 4, rue de Presbourg à Paris 16<sup>e</sup> (75) 387 928 393 RCS Paris

2. La nomination d'un ou plusieurs nouveaux Commandités est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sur proposition unanime des Commandités ou du Commandité.

3. En cas de décès ou d'incapacité d'un Commandité personne physique, la Société n'est pas dissoute. Il en est de même en cas de liquidation d'un Commandité personne morale.

4. Toute personne physique qui exerce la fonction de Gérant perd sa qualité de Commanditée, de plein droit et avec effet immédiat, si elle a été révoquée pour cause légitime dans les conditions prévues à l'article 10-6 des statuts.

5. Toute personne morale Associée Commanditée perd cette qualité, de plein droit et avec effet immédiat, en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription d'actions pouvant modifier son contrôle, sans l'agrément du Conseil de Surveillance prévu par l'article 14-4 des statuts.

Dans les deux cas, les statuts seront de plein droit modifiés en conséquence ; acte en sera dressé et la publication en sera assurée par un Gérant ou, en l'absence de Gérant, par un Associé Commandité ou par le Conseil de Surveillance.



Les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco relatifs à l'exercice 2017 sont les suivants (en milliers d'euros) :

## Bilan

Actif	
Créances	25 972
Disponibilités	10
<b>Total</b>	<b>25 982</b>
Passif	
Capitaux propres	25 785
Dettes	197
<b>Total</b>	<b>25 982</b>

## Compte de résultat

Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	31
Résultat d'exploitation	(31)
Produits financiers	916
Charges financières	0
Résultat financier	916
Résultat exceptionnel	0
Impôts sur les bénéfices	295
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>590</b>

### DROITS DES COMMANDITÉS (ARTICLES 18 BIS DES STATUTS)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 des statuts (cessation des fonctions d'un Gérant unique), le ou les Commandités non Gérants ne participent pas directement à la gestion de la Société.

Ils exercent toutes les prérogatives attachées par la loi et les statuts à leur qualité.

En raison de la responsabilité indéfinie et solidaire leur incombant, les Commandités non Gérants ont le droit d'obtenir communication de tous livres et documents sociaux et de poser par écrit toutes questions à la Gérance sur la gestion sociale, questions auxquelles la Gérance devra répondre également par écrit dans les meilleurs délais ; ils ont droit en outre, en raison de cette responsabilité indéfinie et solidaire, à une rémunération spécifique calculée conformément aux dispositions de l'article 25 des statuts.

### DÉCISIONS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 TER DES STATUTS)

1. Les décisions du ou des Commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégramme, téléfax, etc.).
2. En cas de consultation écrite, chaque Commandité a un délai de quinze jours pour faire connaître à la Gérance sa décision sur chacune des résolutions. Le Commandité qui n'a pas répondu dans ce délai est considéré comme ayant émis un vote défavorable.

3. Les décisions prises par le ou les Commandités font l'objet d'un procès-verbal mentionnant notamment la date et le mode de consultation, le ou les rapports mis à la disposition du ou des Commandités, le texte des résolutions et le résultat des votes.

Les procès-verbaux sont établis, selon le cas, par la Gérance ou par l'un des Commandités et signés par le ou les Commandités et/ou le ou les Gérants, selon le cas.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés conformes par le Gérant ou l'un des Gérants s'ils sont plusieurs et par les Commandités.

### 2.1.2.5 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Pour modifier les droits des actionnaires inscrits dans les statuts de la Société, il faut à la fois :

- ▶ une décision unanime des Associés Commandités ;
- ▶ une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires prise à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés (ou ayant voté à distance).

### 2.1.2.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

#### 2.1.2.6.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES (ARTICLE 19 DES STATUTS)

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par la Gérance, soit par le Conseil de Surveillance ou par toute autre personne disposant de ce droit en vertu de la loi ou des statuts.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la loi et les règlements.

Les Assemblées Générales sont présidées par le Gérant ou par l'un des Gérants, s'ils sont plusieurs. Si l'Assemblée est convoquée par le Conseil de Surveillance, elle est présidée par le Président de ce Conseil ou l'un de ses membres désignés à cet effet. En cas de convocation par une autre personne spécialement habilitée par la loi, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. Dans tous les cas, à défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée, celle-ci élit son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau ainsi composé désigne un Secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du Bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'Assemblée, et de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du Bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par l'un des Gérants, par le Président du Conseil de Surveillance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

### 2.1.2.6.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera le rapport de gestion préparé par la Gérance ainsi que les rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil de Surveillance, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée, à l'exception de toutes celles définies à l'article 21 des statuts comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

À l'exception de celles relatives à l'élection, à la démission ou à la révocation des membres du Conseil de Surveillance, et à l'accord sur la nomination d'un Gérant, après exercice à deux reprises en dix mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir paragraphe 2.1.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

À l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa de l'article 14-2 des statuts (voir § 2.1.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

### 2.1.2.6.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (ARTICLE 21 DES STATUTS)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- toutes modifications aux statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des dispositions des statuts ;
- l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
- la modification des conditions de cession des actions ;
- la modification de la composition des Assemblées Générales Ordinaires ou des droits de vote des actionnaires lors des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires ;
- la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir de la Gérance de changer le siège social conformément aux statuts ;
- la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente, telle que la société anonyme ou la société à responsabilité limitée ;
- la dissolution de la Société ;
- la fusion de la Société ;
- et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

Une délibération ne peut être adoptée, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités ; toutefois, en cas de pluralité de Commandités, les délibérations requises pour décider la transformation de la Société en société d'une autre forme ne nécessiteront l'accord préalable que de la majorité de ceux-ci.

L'accord du ou des Commandités devra être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire concernée.

### 2.1.2.6.4 ASSISTANCE ET REPRÉSENTATION AUX ASSEMBLÉES, PROCURATIONS, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 19 DES STATUTS)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion ainsi que dans l'avis et dans les lettres de convocation, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées par des moyens de communication électroniques. La Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- ▶ donner une procuration à toute personne de son choix ; ou
- ▶ voter à distance ; ou
- ▶ adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra soit voter à distance soit faire le choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Si un actionnaire décide, après décision de la Gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa de l'article 19-3 des statuts, soit de voter à distance, soit de donner une procuration à un tiers, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- ▶ soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- ▶ soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur.

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au deuxième jour ouvré à zéro heure, heure de Paris, précédant l'Assemblée ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société en commandite par actions ont conservé ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

### 2.1.2.7 CONDITIONS D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Comme indiqué en tête de la section 2.1.1 du présent document, la spécificité de la Société en commandite par actions est qu'elle comprend deux catégories d'associés : les Associés Commanditaires et les Associés Commanditaires.

Un changement de contrôle de la Société implique en conséquence un changement dans la composition de ces deux catégories d'associés. La Société étant cotée en bourse, un tiers peut, par le biais d'une offre publique d'achat, prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui lui sont attachés. Mais il ne peut prendre le contrôle de l'Assemblée des Associés Commandités et, en conséquence, il ne peut modifier seul les statuts de la Société.

Par ailleurs, tout nouveau Gérant ne pouvant être nommé que par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance, la personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait nommer de nouveaux Gérants.

Ainsi, sans l'accord des Associés Commandités, la nomination de nouveaux Gérants et la modification des statuts de la Société ne sont pas possibles.

Ces dispositions sont de nature à empêcher un changement de contrôle de la Société sans l'accord du ou des Associés Commandités qui, en cas de vacance, et jusqu'à la fin de celle-ci, assurent la gérance de la Société.

### 2.1.2.8 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 9 BIS DES STATUTS)

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L 233-7, au moins 1 % des droits de vote exerçables en Assemblée est tenue, dans les cinq jours de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et intermédiaires inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la société Lagardère SCA d'avoir la preuve de la date de notification de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, et notamment à l'article L 228-2 du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

---

## 2.1.3 CAPITAL SOCIAL

---

### 2.1.3.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

#### 2.1.3.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à 799 913 044,60 € et était divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

## 2.1.3.1.2 ÉVOLUTION SUR LES SIX DERNIERS EXERCICES

## Montant des variations du capital

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Primes (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
2012	Attribution d'actions gratuites aux salariés	21 155	129 045,50	-	800 042 090,10	131 154 441
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	21 155	129 045,50		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	1 500	9 150	-	799 922 194,60	131 134 786
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	1 500	9 150		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	384 550	2 345 755	-	802 258 799,60	131 517 836
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	384 550	2 345 755		799 913 044,60	131 133 286
2013	Attribution d'actions gratuites aux salariés	59 547	363 236,70	-	800 276 281,30	131 192 833
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	59 547	363 236,70		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	20 000	122 000	-	800 035 044,60	131 153 286
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	20 000	122 000		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	109 925	670 542,50	-	800 583 587,10	131 243 211
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	109 925	670 542,50		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	398 950	2 433 595	-	802 346 639,60	131 532 236
Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	398 950	2 433 595		799 913 044,60	131 133 286	
2014	Attribution d'actions gratuites aux salariés	93 209	568 574,90	-	800 481 619,50	131 226 495
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	93 209	568 574,90		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	488 519	2 979 965,90	-	802 893 010,50	131 621 805
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	488 519	2 979 965,90		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	154 024	939 546,40	-	800 852 591,00	131 287 310
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	154 024	939 546,40		799 913 044,60	131 133 286
2015	Attribution d'actions gratuites aux salariés	104 253	635 943,30	-	800 548 987,90	131 237 539
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	104 253	635 943,30		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	412 853	2 518 403,30	-	802 431 447,90	131 546 139
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	412 853	2 518 403,30		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	134 552	820 767,20	-	800 733 811,80	131 267 838
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	134 552	820 767,20		799 913 044,60	131 133 286
2016	Attribution d'actions gratuites aux salariés	139 467	850 748,70		800 763 793,30	131 272 753
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	139 467	850 748,70		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	201 420	1 228 662		801 141 706,60	131 334 706
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	201 420	1 228 662		799 913 044,60	131 133 286
2017	Attribution d'actions gratuites aux salariés	250 992	1 531 051,20		801 444 095,80	131 384 278
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	250 992	1 531 051,20		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	172 365	1 051 426,50		800 964 471,10	131 305 651
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	172 365	1 051 426,50		799 913 044,60	131 133 286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les six derniers exercices provient de l'attribution d'actions gratuites aux salariés et dirigeants du Groupe et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulation d'actions autodétenues.

### 2.1.3.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

#### 2.1.3.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2017, la Société détenait directement 1 575 218 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 1,20 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 44 941 967,82 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2017 (27,43 €), le montant de la provision passée (1 731 068,48 €) ramenait la valeur nette comptable de ce portefeuille à 43 210 899,34 €.

#### 2.1.3.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSFERTS ET ANNULATIONS D'ACTIONS

##### A) Opérations effectuées au cours de l'exercice 2017

Au cours de l'exercice 2017 et sur la base des autorisations données par les assemblées des 3 mai 2016 et 4 mai 2017, la Société a réalisé deux objectifs sur les cinq principaux qu'elle s'était fixés (livraison des actions aux bénéficiaires des plans d'options d'achat, attribution gratuite d'actions, réduction du capital social, acquisition d'actions en vue de leur conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe et animation du marché par voie de mise en place d'un contrat de liquidité).

##### 1. Animation du marché

La Société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu le 7 octobre 2008 avec Kepler Cheuvreux, contrat renouvelé chaque année et auquel la Société a affecté 10 millions d'euros :

- ▶ acquis 677 231 actions pour un prix global de 17 854 625,91 €, soit un prix moyen de 26,36 € par action ;
- ▶ vendu 631 231 actions pour un prix global de 16 523 890,20 €, soit un prix moyen de 26,18 € par action.

##### 2. Réduction de capital

La Société a annulé 423 357 actions en 2017.

##### 3. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 423 357 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

##### B) Situation à fin 2017

À la fin de l'exercice 2017, les 1 575 218 actions détenues directement par la Société, représentant 1,20 % du capital, étaient ainsi affectées :

- ▶ 1 510 218 actions affectées à l'objectif d'« attribution aux salariés », représentant 1,15 % du capital pour un prix de revient global de 43 174 166,11 € ;
- ▶ 65 000 actions affectées à l'objectif d'« animation du marché », représentant 0,050 % du capital pour un prix de revient global de 1 767 801,71 €.

##### C) Opérations effectuées dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2017

L'Assemblée Générale des actionnaires du 4 mai 2017 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital (soit un nombre maximum de 13 113 328 actions) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, moyennant un prix d'achat maximum par action de 40 €, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- ▶ réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- ▶ attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupement qui lui sont liés ;
- ▶ livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- ▶ mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ;
- ▶ attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- ▶ toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclue avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- ▶ conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- ▶ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois à compter du 4 mai 2017.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 10 mai 2017.

Votre Société a, entre le 10 mai 2017 et le 28 février 2018, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

##### 1. Animation du marché

Dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, elle a acquis 650 612 actions pour un montant global de 17 356 995,48 € et vendu 512 833 actions pour un montant global de 13 964 347,09 €, sur le marché.

##### 2. Réduction de capital

La Société a annulé 172 365 actions.

##### 3. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 172 365 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 de renouveler cette autorisation.

### 2.1.3.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

#### 2.1.3.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

#### 2.1.3.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2017, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2007.

#### 2.1.3.3.3 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées entre 2018 et 2021 suite aux attributions gratuites de 2014, 2015, 2016 et 2017 seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer en conséquence s'élèverait à 2 165 010 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,65 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues comme cela a été le cas dans le passé.

#### 2.1.3.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 3 mai 2016 a autorisé la Gérance, pour une durée de 38 mois, à procéder :

- ▶ à l'attribution gratuite d'actions de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés et des dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA) dans la limite d'un nombre annuel total égal à 0,8 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- ▶ à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA dans la limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale mixte du 4 mai 2017 a autorisé la Gérance, pour une durée de 26 mois, à procéder :

- ▶ à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
  - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 80 M€
  - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 300 M€
  - endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 M€

- ▶ à l'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou la majoration du montant nominal des actions existantes) dans la limite de : 300 M€
- ▶ à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale du 4 mai 2017 a également autorisé la Gérance à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant accès à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

En 2017, seules les autorisations relatives à l'attribution d'actions gratuites ont été utilisées.



## Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires à la Gérance dans le domaine des augmentations de capital

Nature de la délégation	Délégations de compétence									
Date de l'Assemblée	Assemblée Générale mixte du 4 mai 2017						Assemblée Générale mixte du 3 mai 2016			
Objet de la délégation	Émission de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital (actions, OCA, OBSA, ORA...)			Émission de valeurs mobilières en rémunération de titres dans le cadre d'apports en nature ou d'offres publiques d'échange		Incorporation de réserves, bénéfiques et/ou primes et création d'actions et/ou majoration du montant nominal des actions	Émission d'actions réservées aux salariés (Plan d'épargne Groupe)	Attribution d'actions gratuites		
								Actions gratuites	Actions de Performance	
								Salariés et dirigeants du Groupe (autres que DMS)	Salariés et dirigeants du Groupe (autres que DMS)	Dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA (« DMS »)
Montant unitaire nominal maximum autorisé	Avec DPS 265 M€ (~33 % du capital)	Sans DPS mais avec droit de priorité 160 M€ (~20 % du capital)	Sans DPS et sans droit de priorité 80 M€ (~10 % du capital)	En cas d'OPE 80 M€ (~10 % du capital)	En cas d'apports en nature 80 M€ (~10 % du capital)	300 M€ (~37,5 % du capital)	0,5 % du capital par an (~4 M€)	0,4 % du capital par an (~3,2 M€)	0,4 % du capital par an (~3,2 M€)	0,025 % du capital par an et par DMS (~0,2 M€)
Montant total nominal maximum autorisé	300 M€ (~37,5 % du capital)		80 M€ (~10 % du capital)							
	1 500 M€ pour les titres de créance									
Utilisation en 2017	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	(1)	(2)	(3)	
Durée des autorisations	26 mois						38 mois			

(1) Un plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place par la Gérance le 6 avril 2017 portant sur 374 950 actions représentant 0,286 % du capital au profit de 428 personnes.

(2) Un plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été mis en place par la Gérance le 6 avril 2017 portant sur 378 710 actions représentant 0,289 % du capital au profit de 39 personnes.

(3) Un plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été mis en place par la Gérance le 6 avril 2017 portant sur 64 000 actions représentant 0,049 % du capital au profit des deux représentants de la Gérance.

**2.1.3.5 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR****2.1.3.5.1 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2017**

- ▶ Nombre d'actionnaires : 117
- ▶ Nombre d'actions : 9 816 433 soit 7,48 % du capital

**2.1.3.5.2 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2017**

9 685 147 actions appartenant à Lagardère Capital & Management représentant 7,38 % du capital.

**2.1.3.6 MARCHÉ DES TITRES****2.1.3.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES**

- ▶ Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2017 : 131 133 286
- ▶ Place de cotation : Euronext Paris, Compartiment A

**2.1.3.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR QUATRE ANS)****Revenu par action versé au cours de l'année**

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en euros)	Avoir Fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2013	127 882 640	1,30	Néant	1,30	166,25
	128 515 724	9,00	Néant	9,00 <sup>(1)</sup>	1 156,64
2014	127 563 424	1,30	Néant	1,30 <sup>(2)</sup>	165,83
	127 563 424	6,00	Néant	6,00 <sup>(3)</sup>	765,38
2015	128 294 419	1,30	Néant	1,30	166,78
2016	128 727 324	1,30	Néant	1,30	167,35
2017	129 438 203	1,30	Néant	1,30	168,27

(1) Partie extraordinaire du dividende 2013 ayant fait l'objet d'un acompte sur décision de la Gérance du 21 mai 2013.

(2) Partie ordinaire du dividende 2013.

(3) Distribution exceptionnelle prélevée sur le poste « primes d'émission ».

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor public.

## Volume des transactions et évolution du cours de l'action (Source : Euronext Paris)

Date	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
<b>2014</b>										
Janvier	27,41	07 janv.	25,01	27 janv.	26,20	26,72	26,67	5 849 044	155,92	22
Février	29,37	24 fév.	25,37	04 fév.	29,09	28,01	28,19	6 182 990	174,78	20
Mars	29,80	13 mars	28,50	03 mars	28,82	29,18	29,13	6 786 646	197,62	21
Avril	30,30	30 avr.	27,95	15 avr.	30,17	29,10	29,11	8 367 678	243,86	20
Mai	31,74	06 mai	23,62	08 mai	25,56	26,05	26,15	15 030 657	389,67	21
Juin	25,82	11 juin	23,58	30 juin	23,78	24,64	24,60	11 679 432	287,14	21
Juillet	24,81	04 juil.	22,22	31 juil.	22,25	23,61	23,54	7 641 280	180,01	23
Août	22,31	01 août	20,23	08 août	20,95	21,07	21,00	7 429 176	156,00	21
Septembre	21,80	09 sept.	20,29	24 sept.	21,19	21,03	20,98	8 247 660	173,41	22
Octobre	21,60	06 oct.	17,83	16 oct.	19,41	19,69	19,60	10 313 897	201,29	23
Novembre	22,81	28 nov.	18,85	05 nov.	22,80	20,81	20,96	8 520 867	177,19	20
Décembre	22,85	01 déc.	20,84	16 déc.	21,60	21,97	21,95	5 979 863	131,04	21
<b>2015</b>										
Janvier	25,06	26 janv.	21,01	06 janv.	24,28	23,08	23,23	7 823 385	181,68	21
Février	25,69	27 fév.	23,35	09 fév.	25,69	24,43	24,56	5 830 763	142,69	20
Mars	28,33	31 mars	24,67	12 mars	27,94	26,41	26,50	12 181 711	321,12	22
Avril	30,22	13 avr.	27,25	02 avr.	28,65	28,67	28,72	9 163 860	263,23	20
Mai	29,38	04 mai	26,13	12 mai	27,59	27,68	27,64	8 571 253	235,86	20
Juin	28,00	03 juin	25,34	18 juin	26,16	26,56	26,55	7 873 107	208,83	22
Juillet	28,89	20 juil.	25,65	07 juil.	27,21	27,37	27,37	9 920 428	270,24	23
Août	27,89	05 août	22,45	24 août	24,25	25,70	25,59	7 655 025	195,43	21
Septembre	26,31	09 sept.	23,61	01 sept.	24,74	25,05	25,02	8 758 723	219,02	22
Octobre	26,89	26 oct.	24,24	02 oct.	26,51	25,68	25,67	6 829 931	174,79	22
Novembre	28,32	19 nov.	26,21	05 nov.	27,93	27,25	27,35	5 658 971	154,93	21
Décembre	28,15	02 déc.	25,70	14 déc.	27,51	27,08	27,01	4 393 443	118,30	22
<b>2016</b>										
Janvier	27,27	04 janv.	23,40	20 janv.	26,19	25,23	25,21	6 096 799	153,39	20
Février	27,13	22 fév.	23,86	11 fév.	26,60	26,00	25,95	6 701 440	173,28	21
Mars	26,88	01 mars	22,59	10 mars	23,35	24,38	24,32	9 814 586	236,70	21
Avril	24,30	19 avr.	22,96	29 avr.	23,17	23,68	23,67	5 994 637	141,53	21
Mai	23,34	02 mai	20,62	11 mai	21,27	21,99	22,00	8 337 090	182,93	22
Juin	21,37	01 juin	18,35	27 juin	19,65	20,41	20,34	10 465 663	210,86	22
Juillet	22,85	29 juil.	19,04	06 juil.	22,84	20,88	20,94	9 187 476	191,86	21
Août	22,98	01 août	21,85	29 août	21,86	22,34	22,29	6 208 361	138,70	23
Septembre	22,90	08 sept.	21,69	02 sept.	22,66	22,36	22,37	7 048 814	157,54	22
Octobre	23,25	31 oct.	21,78	13 oct.	23,20	22,42	22,44	5 663 910	127,27	21
Novembre	23,85	14 nov.	22,09	09 nov.	23,26	23,02	22,98	7 724 894	177,76	22
Décembre	26,49	30 déc.	22,68	02 déc.	26,39	24,87	25,03	5 980 559	149,25	21
<b>2017</b>										
Janvier	26,84	03 janv.	23,21	31 janv.	23,21	25,16	25,08	7 528 269	187,91	22
Février	24,70	10 fév.	23,15	27 fév.	23,74	23,73	23,73	6 828 414	162,62	20
Mars	27,61	31 mars	23,74	01 mars	27,61	25,56	25,71	10 535 409	271,35	23
Avril	28,24	28 avr.	26,97	21 avr.	28,12	27,57	27,62	5 964 197	164,48	18
Mai	28,95	05 mai	27,07	18 mai	27,98	27,90	27,94	7 772 469	216,62	22
Juin	28,68	20 juin	27,50	12 juin	27,65	28,15	28,11	7 133 960	200,48	22
Juillet	28,21	31 juil.	26,69	10 juil.	27,75	27,46	27,46	5 788 649	159,08	21
Août	27,91	01 août	25,78	29 août	26,99	27,20	27,18	5 837 292	158,41	23
Septembre	28,32	29 sept.	26,77	07 sept.	28,32	27,35	27,42	4 230 899	116,09	21
Octobre	28,66	27 oct.	27,87	25 oct.	28,27	28,26	28,25	5 212 553	147,23	22
Novembre	28,69	13 nov.	26,59	15 nov.	27,53	27,72	27,67	7 873 711	217,44	22
Décembre	28,02	18 déc.	26,59	29 déc.	26,73	27,47	27,44	5 515 184	151,63	19
<b>2018</b>										
Janvier	27,17	08 janv.	25,10	31 janv.	25,12	26,06	26,00	8 327 735	216,27	22
Février	25,32	01 fév.	23,46	06 fév.	24,20	24,52	24,49	7 702 237	188,13	20

### 2.1.3.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SCA font l'objet d'options (exercçables uniquement

sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du présent Document de référence. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de Lagardère SCA.

### 2.1.3.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

#### 2.1.3.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat	Situation au 31/12/2017				Situation au 31/12/2016				Situation au 31/12/2015		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exercçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exercçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exercçables en AG
Investisseurs étrangers (*)	90 084 603	68,7	61,62	61,08	89 553 317	68,29	61,46	60,76	90 470 143	68,99	63,54
Investisseurs institutionnels français	19 278 001	14,7	16,84	16,69	19 071 631	14,54	16,75	16,56	16 724 722	12,76	13,9
Lagardère Capital & Management (**)	9 694 807	7,39	11,08	10,98	10 026 836	7,65	11,90	11,76	10 438 225	7,96	12,3
Public	6 897 139	5,25	7,29	7,21	6 889 544	5,26	6,76	6,68	7 322 140	5,58	7,12
Salariés & FCP du Groupe	3 620 695	2,76	3,17	3,14	3 646 845	2,78	3,13	3,10	3 854 491	2,94	3,14
Autodétention	1 558 041	1,2	-	0,9	1 945 113	1,48	-	1,14	2 323 565	1,77	-
<b>Total</b>	<b>131 133 286</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>131 133 286</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>131 133 286</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(\*) Parmi lesquels, Qatar Holding LLC (cf. § 2.1.3.8.5 « Principaux Actionnaires »).

(\*\*) Monsieur A. Lagardère, la société LM Holding, la société Lagardère (SAS) et leur filiale Lagardère Capital & Management.

Sur les 2,76 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,52 % est détenu soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositifs sur l'épargne salariale et la participation visés à l'article L 225-102 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2017, le capital social était réparti entre 50 188 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société, sachant que ces intermédiaires inscrits

pour le compte d'autres actionnaires n'ayant pas leur domicile en France représentent la plus grosse partie des investisseurs étrangers figurant dans le tableau ci-dessus et détenant 68,70 % des actions composant le capital social.

Il n'y a pas eu de variation significative dans la répartition du capital et des droits de vote de la Société depuis le 31 décembre 2017 (voir toutefois les déclarations de franchissement de seuil effectuées par BlackRock Inc. depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018).

**2.1.3.8.2 FRANCHISEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS**

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
31 janvier 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 27 janvier 2017
31 janvier 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 30 janvier 2017
1 <sup>er</sup> février 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 31 janvier 2017
2 février 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 1 <sup>er</sup> février 2017
3 février 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 2 février 2017
16 février 2017	Schroders Investment Management Limited	5 % du capital à la hausse le 13 janvier 2017
3 mai 2017	Qatar Holding LLC	15 % des droits de vote à la hausse le 28 avril 2017
17 juillet 2017	Schroders Investment Management Limited	5 % du capital à la baisse le 11 juillet 2017
28 juillet 2017	Schroders Investment Management Limited	5 % du capital à la hausse du 25 juillet 2017
30 août 2017	Schroders Investment Management Limited	5 % du capital à la baisse le 28 août 2017
27 septembre 2017	Monsieur Arnaud Lagardère	Aucun
10 octobre 2017	DNCA Finance	5 % du capital à la hausse le 3 octobre 2017
18 janvier 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la hausse le 17 janvier 2018
19 janvier 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la baisse le 17 janvier 2018
23 janvier 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la hausse le 19 janvier 2018
24 janvier 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la baisse le 23 janvier 2018
8 février 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la hausse le 7 février 2018
12 février 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la baisse le 8 février 2018
12 février 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la hausse le 9 février 2018
14 février 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la baisse le 13 février 2018
27 février 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la hausse le 26 février 2018
1 <sup>er</sup> mars 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la baisse le 27 février 2018

**2.1.3.8.3 ACTION DE CONCERT**

Néant.

**2.1.3.8.4 DROITS DE VOTE**

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. § 2.1.2.6.4) le nombre total de droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2017, s'élevait à 174 961 810.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait, au 31 décembre 2017, à 176 519 851.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée Générale, soit 174 961 810 au 31 décembre 2017.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était, au 31 décembre 2017, de 0,0054 % (0,0057 % du capital).

**2.1.3.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**

Monsieur Arnaud Lagardère, à titre personnel et au résultat d'une réorganisation du contrôle qu'il exerce sur Lagardère Capital & Management (LC&M), détient au travers de ses trois sociétés, Lagardère SAS, LM Holding et LC&M, 7,39 % du capital et 11,08 % des droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2017. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 2.1.2.6.4), les actions détenues nominativement depuis au moins quatre ans par Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés LC&M et Lagardère SAS

disposent d'un droit de vote double. Monsieur Arnaud Lagardère, qui contrôle et préside LC&M, est Gérant de Lagardère SCA conjointement avec la société Arjil Commanditée-Arco, filiale de LC&M.

Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société avant cette date, la société Qatar Investment Authority détiendrait au 31 décembre 2017, via sa filiale Qatar Holding LLC, 13,03 % du capital et 19,54 % des droits de vote en Assemblée Générale.

Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société avant cette date, la société DNCA détiendrait au 31 décembre 2017, pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion seule et de concert avec la société DNCA Finance Luxembourg, 5,001 % du capital et 3,75 % des droits de vote en Assemblée Générale.

Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société avant cette date, la société BlackRock détiendrait au 31 décembre 2017, pour le

compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, 6,01 % du capital et 4,50 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, il n'existait au 31 décembre 2017 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Entre le 18 janvier 2018 et le 28 février 2018, la société BlackRock a effectué plusieurs déclarations de franchissement de seuil de 5 % des droits de vote à la hausse ou à la baisse auprès de la Société et de l'Autorité des marchés financiers et, sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration réalisée le 28 février 2018, détient, pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, 6,60 % du capital et 4,96 % des droits de vote en Assemblée Générale le 27 février 2018.

### 2.1.3.8.6 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SCA est la société faitière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 1<sup>er</sup> mars 2018 figure au paragraphe 1.3.

## 2.1.4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LES GÉRANTS

### 2.1.4.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS

#### Arnaud Lagardère

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

#### Société Arjil Commanditée-Arco

Société anonyme au capital de 40 000 €

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

### 2.1.4.2 GÉRANTS

Au 31 décembre 2017, la Gérance de la Société était exercée par deux Gérants :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère et
- ▶ la société Arjil Commanditée-Arco

#### 2.1.4.2.1 ARNAUD LAGARDÈRE

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues directement et indirectement au 31 décembre 2017 (voir § 2.1.3.8.1) : 9 694 807.

Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'université de Paris Dauphine, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998.

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant en mars 2003 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 11 mars 2009 et 2015, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 25 mars 2021.

Monsieur Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS), LM Holding (SAS) et Lagardère Capital & Management (SAS), avec lesquelles il détient, au 31 décembre 2017, 7,39 % du capital de Lagardère SCA (voir § 2.1.3.8.1).

### A) Fonctions principales (au 31-12-2017)

Gérant de Lagardère SCA

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco (SA), Gérante de Lagardère SCA

### B) Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2017)

Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media (SAS)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Président de la société Lagardère Sports US Inc

Président de la société Lagardère Sports US, LLC (anciennement dénommée Sports Investment Company LLC)

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)

Gérant de la société Lagardère News (SARL)

Gérant de la société Europe News (SNC)

Président de la société Europe 1 Télécompagnie (SAS)

Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

**C) Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2017)**

Président de la société Lagardère (SAS)  
Président de la société Lagardère Capital & Management (SAS)  
Président de la société LM Holding (SAS)

**D) Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

Membre du Conseil d'Administration de la société European Aeronautic Defence and Space Company EADS NV (sorti en avril 2013)  
Président du Conseil d'Administration de la société EADS Participations B.V. (sorti en avril 2013)  
Président et Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS) (sorti en octobre 2013)  
Représentant permanent de la société Lagardère Unlimited Inc., Associée gérante de la société Lagardère Unlimited LLC (sorti en septembre 2014)

**2.1.4.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL COMMANDITÉE-ARCO**

Société anonyme au capital de 40 000 €  
4, rue de Presbourg - 75116 Paris  
Représentée par Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante le 17 mars 1998 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 12 mars 2004, 10 mars 2010 et 9 mars 2016, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 17 mars 2022.

La société Arjil Commanditée-Arco n'occupe aucun autre mandat. À l'occasion du dernier renouvellement du mandat de Arjil Commanditée-Arco le 9 mars 2016, le Conseil de Surveillance a, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts et sur proposition des Associés Commandités, agréé les renouvellements, au sein de Arjil Commanditée-Arco, de :

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

En leur qualité de représentants légaux de Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA, Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano assument les fonctions de « Co-gérants » de Lagardère SCA et ont, comme Monsieur Arnaud Lagardère, le statut de dirigeant mandataire social exécutif.

**Fonctions exercées dans d'autres sociétés par les représentants légaux de la société Arjil Commanditée-Arco (au 31-12- 2017) :**

**ARNAUD LAGARDÈRE (voir pages précédentes)**

**PIERRE LEROY**

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2017 : 87 304

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims et diplômé d'études supérieures de droit, Monsieur Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Administrateur et Directeur Général de MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987, Président-Directeur Général de Lagardère Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993.

Il a été nommé Co-gérant de Lagardère SCA en mars 2004.

**A) Fonctions principales (au 31-12-2017)**

Co-gérant de Lagardère SCA

Secrétaire Général du groupe Lagardère

**B) Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2017)**

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

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

Président du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergère (SAS)

Président de la société Lagardère Participations (SAS)

Président de la société Lagardère Expression (SAS)

Président de la société Dariade (SAS)

Président de la société Sofrimo (SAS)

Président de la société Holpa (SAS)

Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Président-Directeur Général de la société Lagardère Paris Racing Ressources (SASP)

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère UK Ltd



**C) Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2017)**

Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)  
 Président de l'IMEC (Institut « Mémoires de l'Édition Contemporaine »)  
 Président du Fonds de dotation « Mémoire de la Création Contemporaine »  
 Président du jury du « Prix des Prix » littéraires  
 Président du jury du « Prix de la littérature arabe »  
 Administrateur du Fonds de dotation de la Bibliothèque nationale de France

**D) Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

Président de la société Désirade (SAS) (sorti en avril 2013)  
 Administrateur de la société Sogead Gérance (SAS) (sorti en avril 2013)  
 Gérant de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA) (sorti en août 2014)  
 Représentant de la société Lagardère Participations, gérante de la Société Matpar 4 (SCA) (sorti en décembre 2014)  
 Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA) (sorti en janvier 2015)  
 Gérant de la société Team Lagardère (SNC) (sorti en janvier 2016)  
 Liquidateur de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA) (sorti en mai 2016)  
 Représentant de la société Lagardère Participations, Président de la société Hélios (SAS) (sorti en janvier 2017)  
 Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA) (sorti en juin 2017)

**THIERRY FUNCK-BRENTANO**

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2017 : 140 643

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

Il a été nommé Co-gérant de Lagardère SCA en mars 2010.

**A) Fonctions principales (au 31-12-2017)**

Co-gérant de Lagardère SCA  
 Directeur des Relations Humaines, de la Communication et du Développement durable du groupe Lagardère.

**B) Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2017)**

Administrateur et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)  
 Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) au Conseil d'Administration de la société Hachette Livre (SA)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)  
 Président et membre du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS)  
 Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)  
 Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)  
 Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd  
 Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd  
 Membre du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Foies Bergère (SAS)  
 Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère  
 Administrateur, Secrétaire général et Trésorier de l'Association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)  
 Secrétaire général et membre du Comité Directeur de l'Association sportive Lagardère Paris Racing

**C) Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2017)**

Administrateur de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

**D) Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

Président-Directeur Général de la société Sopredis (SA) (sorti en janvier 2013)  
 Représentant de la société Lagardère Sports and Entertainment, Présidente de la société Lagardère Unlimited Stadium Solutions (SAS) (sorti en janvier 2017)  
 Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (sorti en juin 2017)  
 Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA) (sorti en juin 2017)

**2.1.4.3 RÉMUNÉRATION DE LA GÉRANCE ET DU COMITÉ EXÉCUTIF**

La rémunération de la Gérance et du Comité Exécutif n'étant pas versée par Lagardère SCA ou par une société contrôlée par ou contrôlant Lagardère SCA mais par Lagardère Capital & Management, elle ne figure pas dans ce rapport mais au paragraphe 2.2 du Document de référence. Il est par ailleurs rappelé que les articles L 225-37-2 et L 225-82-2 du Code de commerce introduits par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite « loi Sapin 2 ») concernant l'approbation par l'Assemblée Générale de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions.

## 2.1.5 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

### A) COMPOSITION

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus. Le renouvellement du Conseil s'effectue sur une base d'environ un quart des membres tous les ans. Les mandats sont d'une durée maximum de quatre ans.

Au 31 décembre 2017, votre Conseil était composé de 14 membres.

### Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2017

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	<b>Xavier de Sarrau</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	06.05.2014	AGO 2018 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Nathalie Andrieux</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.2016	AGO 2020 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Martine Chêne</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	04.05.2017	AGO 2020 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	<b>Georges Chodron de Courcel</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.2016	AGO 2019 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	<b>François David</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	04.05.2017	AGO 2020 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Yves Guillemot</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	06.05.2014	AGO 2018 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	<b>Pierre Lescure</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.2017	AGO 2019 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Jean-Claude Magendie</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	06.05.2014	AGO 2018 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	<b>Soumia Belaidi Malinbaum</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	04.05.2017	AGO 2021 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	<b>Hélène Molinari</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.2016	AGO 2020 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Javier Monzón</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	04.05.2017	Démission le 22 novembre 2017
Membre du Conseil	<b>François Roussely</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.2016	AGO 2019 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Aline Sylla-Walbaum</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	04.05.2017	AGO 2021 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Susan M. Tolson</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	05.05.2015	AGO 2019 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Patrick Valroff</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	06.05.2014	AGO 2018 <sup>(*)</sup>
Secrétaire	<b>Laure Rivière-Doumenc</b>		

(1) Conformément aux critères d'indépendance du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. infra).

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

**XAVIER DE SARRAU**

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 11 décembre 1950

Nationalité suisse

Date de nomination : 10 mars 2010

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 750

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA et de son Comité d'Audit.

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et Docteur en droit fiscal, il est avocat (honoraire) aux Barreaux de Paris et Genève spécialisé dans les questions de gouvernance et d'organisation de groupes familiaux ou privés.

Il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du Groupe Arthur Andersen (1978 à 2002) en qualité notamment de Managing Partner France, Managing Partner EMEA, et enfin Managing Partner Worldwide Global Management Services, et faisait partie du Comité Exécutif mondial.

Dans le prolongement de son propre cabinet d'avocats à l'étranger, M. de Sarrau a participé à la fondation, en 2005, du cabinet « Sarrau Thomas Couderc », cabinet dont il n'est plus associé depuis 2008 et avec lequel il n'a plus, depuis cette date, aucune communauté d'intérêts et dont le nom est maintenant STC Partners.

**Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés****En France :**Membre du Conseil de Surveillance de JC Decaux <sup>(2)</sup>Président du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique de JC Decaux <sup>(2)</sup>**À l'étranger :**

Président du Conseil de Thala SA (Suisse)

Administrateur de Verry Capital (Kazakhstan)

Administrateur de Gordon S. Blair (Monaco)

Gérant Commandité de SCS Sarrau et Cie (Monaco)

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années**

Administrateur de Oredon Associates (UK)

Membre du Conseil de Dombes SA (Suisse)

Administrateur d'IRR SA (Suisse)

Membre du Conseil de FCI Holding SA

Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA

Membre du Conseil de Surveillance de Continental Motor Inns SA (Luxembourg)

**NATHALIE ANDRIEUX**

171, rue de l'Université 75007 - Paris

Née le 27 juillet 1965

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2020 <sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Nathalie Andrieux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur obtenu à l'École Supérieure d'Informatique SUPINFO à Paris en 1988. Elle débute sa carrière dans le secteur bancaire dans le groupe des Banques Populaires, où elle se voit confier des projets de développement de systèmes d'information. En 1997, elle rejoint le groupe La Poste, en qualité notamment de chef du service système d'information de pilotage. Fin 2001, Nathalie Andrieux prend la direction du marketing stratégique à la Direction de la Stratégie et, en 2003, elle est nommée directrice de la DIDES (Direction de l'Innovation et des E-Services du groupe La Poste).

En 2004, forte de cette solide expérience en management, stratégie, innovation et organisation, elle est nommée Directrice Générale de Mediapost dont elle accompagne l'expansion européenne à partir de 2008.

Nommée Présidente de Mediapost en 2009, elle initie alors le projet stratégique de Mediapost pour les années 2010-2013 et développe les offres de service média grâce à la création de Mediapost Publicité et aux acquisitions de Sogec (leader du marketing promotionnel), Mediaprism (agence de communication et connaissance client), Adverline (media Internet), Cabestan (spécialiste des plateformes de routage et des solutions Customer Relationship Management).

Elle rend la présidence de Mediapost Communication lors de sa création en septembre 2011.

En plus de sa fonction de Présidente de Mediapost Communication, Nathalie Andrieux devient en septembre 2012 Directrice Générale Adjointe en charge du développement du numérique du groupe La Poste.

Le 18 janvier 2013, elle est nommée membre du Conseil National du Numérique et elle intègre le Conseil Scientifique de l'Institut Mines-Telecom en septembre 2013.

En avril 2014, dans le cadre du plan « La Poste 2020, conquérir l'avenir », la Branche Numérique du Groupe est née et Nathalie Andrieux en prend la responsabilité.

En novembre 2014, elle est nommée membre du Conseil de Surveillance de XAnge Private Equity. En mars 2015, elle quitte le groupe La Poste.

**Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés****En France :**Présidente du Conseil d'Administration de l'ENSCI - Les Ateliers  
Membre du Conseil d'Administration et du Comité des Rémunérations de Casino Guichard <sup>(2)</sup>Membre du Comité Stratégique du Groupe Open <sup>(2)</sup>

Membre du Comité Stratégique de Geolid

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années**

Membre du Conseil Scientifique de l'Institut Mines-Telecom

Membre du Conseil National du Numérique

Membre du Comité d'Investissement de XAnge Capital 2

Membre du Conseil de Surveillance de Xange Private Equity

Présidente de Mediapost Holding

Membre du Comité d'Orientation de Matching

Membre du Comité d'Orientation de Media Prisme

Administratrice de Maileva

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost Publicité

Membre du Comité d'Orientation de SMP

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

(2) Société cotée.

Membre du Comité d'Orientation de Cabestan  
Administratrice de Mix Commerce  
Membre du Comité Stratégique de Idenum  
Administratrice de Docapost  
Administratrice de Mediapost SGPS (Portugal)  
Administratrice de Mediapost Spain (Espagne)  
Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale  
Membre du Comité Stratégique de La Banque Postale  
Administratrice de Mediapost Hit Mail (Roumanie)  
Membre du Comité d'Orientation de Neopress  
Présidente de Mediapost  
Présidente de Mediapost Publicité  
Présidente de SMP  
Présidente de Financière Adverline  
Présidente de Adverline, Représentant Permanent de Financière Adverline  
Présidente de Cabestan  
Présidente du Conseil d'Administration de Mix Commerce  
Présidente de Mediapost Multicanal  
Membre du Comité de Mediapost Multicanal  
Président-Directeur Général de Mediapost  
Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost  
Présidente du Conseil d'Administration de Adverline  
Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Hit Mail (Roumanie)  
Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost SGPS (Portugal)  
Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Spain (Espagne)  
Présidente de Financière Sogec Marketing, Représentant permanent de SMP  
Présidente de MDP 1  
Présidente de Media Prisme  
Présidente de Matching

### MARTINE CHÊNE

64, rue du Parc - 34980 Saint-Gély-du-Fesc

Née le 12 mai 1950

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 4 mai 2017

Date d'expiration du mandat : AGO 2020<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 400

Mme Martine Chêne est entrée dans le groupe Lagardère en 1984 où elle occupait jusqu'en mars 2009, en qualité de salariée, la fonction de documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés.

Elle était secrétaire du Comité d'Entreprise de HFA, déléguée syndicale CFDT et déléguée du personnel.

Elle était représentante syndicale de la CFDT au Comité de Groupe.

### Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Mme Martine Chêne n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

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

### GEORGES CHODRON DE COURCEL

7 bis, rue de Monceau - 75008 Paris

Né le 20 mai 1950

Nationalité française

Date de nomination : 19 mai 1998

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2019<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Diplômé de l'École Centrale de Paris, licencié ès sciences économiques, Georges Chodron de Courcel entre à la BNP en 1972. Après divers postes à responsabilité, il devient Directeur Général Délégué en 1996. Responsable de la Banque de financement et d'investissement de BNP Paribas (1999-2003), il est nommé Directeur Général Délégué (juin 2003 à juin 2014).

### Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

#### En France :

Président du Conseil d'Administration de Nexans SA<sup>(2)</sup>

Administrateur de FFP SA (Société Foncière, Financière et de Participations)<sup>(2)</sup>

Président de SAS GCC Associés

#### À l'étranger :

Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)

Administrateur de Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse)

Administrateur de Scor Switzerland AG (Suisse)

Administrateur de SGLRI (SCOR Global Life Reinsurance Ireland)

### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Erbé SA (Belgique)

Administrateur de Bouygues SA

Administrateur de GBL - Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)

Administrateur de Alstom SA

Administrateur de Verner Investissements SAS

Censeur de Exane SA

Président de BNP Paribas (Suisse) SA

Vice-Président de Fortis Bank SA/NV (Belgique)

Administrateur de CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille - Belgique)

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

(2) Société cotée.

**FRANÇOIS DAVID**

6, rue Auguste-Bartholdi - 75015 Paris

Né le 5 décembre 1941

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 4 mai 2017

Date d'expiration du mandat : AGO 2020<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une licence en sociologie et ancien élève de l'École Nationale d'Administration, M. François David a débuté sa carrière en 1969 au ministère des Finances comme administrateur civil à la Direction des Relations Économiques Extérieures où il a assumé diverses responsabilités. En 1986, il est nommé Directeur du cabinet du ministre du Commerce extérieur. En 1987, il est nommé Directeur des Relations Économiques Extérieures au ministère de l'Économie, des Finances et du Budget. Directeur Général des Affaires Internationales d'Aérospatiale de 1990 à 1994, M. François David a été Président du Conseil d'Administration de la COFACE de 1994 à 2012. Il est depuis Senior Advisor de Moelis & Company.

**Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés****En France :**Président d'honneur du groupe COFACE<sup>(2)</sup>

Membre du Conseil de Surveillance de Galatée Films

Censeur au Conseil de SPIE Batignolles

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années**

Membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'Honneur

Administrateur de Rexel

Membre du Conseil de Surveillance d'Areva

Membre du Conseil d'Administration de Natixis Coficine

Administrateur de Vinci

Président du Conseil d'Administration de Coface Services

Président d'OR Informatique

Président du Conseil de Surveillance de Coface Kreditversicherung AG (Allemagne)

Président du Conseil d'Administration de Coface Assicurazioni (Italie)

**YVES GUILLEMOT**

28, rue Armand-Carrel - 93100 Montreuil

Né le 21 juillet 1960

Nationalité française

Date de nomination : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

M. Yves Guillemot est diplômé de l'Institut des Petites et Moyennes Entreprises. Il a fondé la société Ubisoft avec ses quatre frères en 1986 et en est devenu le Président. La société s'est rapidement développée en France et sur les principaux marchés étrangers. Sous l'impulsion de M. Yves Guillemot, aujourd'hui Président-Directeur Général, Ubisoft est devenu l'un des leaders mondiaux du jeu vidéo.

Les équipes d'Ubisoft comptent plus de 12 000 talents répartis dans 30 pays. Ces talents créent et distribuent les jeux vidéo d'Ubisoft et de ses partenaires sur les cinq continents.

M. Yves Guillemot a été élu Entrepreneur de l'année par Ernst & Young en 2009 et a également reçu le Prix du Dirigeant d'Entreprise Franco-Québécois de l'année en France en 2012, l'European Games Awards, Personality Award en Allemagne en 2011 et le MCV Awards, Grand Prix au Royaume-Uni en 2011.

**Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés****En France :**Président-Directeur Général et Administrateur d'Ubisoft Entertainment SA<sup>(2)</sup>Directeur Général Délégué de Guillemot Corporation SA<sup>(2)</sup>Administrateur de Rémy Cointreau SA, AMA SA<sup>(2)</sup>**À l'étranger :**

Directeur et Directeur Général Délégué de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

**À noter également que M. Yves Guillemot exerce les mandats suivants, en France et à l'étranger, au sein des groupes Ubisoft, Guillemot Corporation et Guillemot Brothers SE.**

**En France :**

Président d'Ubisoft Ancecy SAS, Ubisoft Emea SAS, Ubisoft France SAS, Ubisoft International SAS, Ubisoft Montpellier SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, Ubisoft Paris SAS, Ubisoft Production Internationale SAS, Nadeo SAS, Owlint SAS, Ubisoft Création SAS, Ivory Tower SAS, Ubisoft Bordeaux SAS

Directeur Général de Guillemot Brothers SAS

Gérant d'Ubisoft Learning &amp; Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Script Movie SARL, Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris-Mobile SARL, Ivory Art &amp; Design SARL

**À l'étranger :**

Gérant de Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Ubisoft EooD (Bulgarie), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Sarl (Maroc)

Président et Administrateur d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Editions Musique Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Ubi Games SA (Suisse), Red Storm Entertainment Inc. (États-Unis), Script Movie Inc. (États-Unis), Ubisoft CRC Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft L.A. Inc. (États-Unis)

Vice-Président et Administrateur d'Ubisoft Inc. (États-Unis)

Directeur Général (CEO) et Administrateur d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats arabes unis)

Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation Ltd (Royaume-Uni)

Administrateur Exécutif de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)

Administrateur d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Barcelona Mobile SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), Ubisoft BV (Pays-Bas), Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Reflections Ltd (Royaume-Uni), Red Storm Entertainment Ltd (Royaume-Uni), Future Games of London Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Singapore Pte Ltd (Singapour), Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède),

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

(2) Société cotée.

RedLynx Oy (Finlande), Ubisoft Fastigheter AB (Suède), Ubisoft DOO Beograd (Serbie), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)

**M. Yves Guillemot a par ailleurs exercé au cours des cinq dernières années les mandats suivants, en France et à l'étranger, au sein du groupe Ubisoft, Gameloft, Guillemot Corporation et Guillemot Brothers.**

#### En France :

Président d'Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS, Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon SAS, Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS, Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS, Ketchapp SAS, Krysalide SAS

Directeur Général Délégué et administrateur de Guillemot Brothers SE, Gameloft SE

Administrateur de Guillemot Corporation SA

#### À l'étranger :

Président et Administrateur de Technologies Quazal Inc. (Canada), Ubisoft Canada Inc. (Canada), L'Atelier Ubi Inc. (Canada), Ubisoft Musique Inc. (Canada), 9275-8309 Québec Inc. (Canada), Studio Ubisoft Saint-Antoine Inc. (Canada)

Président d'Ubisoft LLC (États-Unis)

Gérant de Spieleentwicklungskombinat GmbH (Allemagne), Related Designs Software GmbH (Allemagne), Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg)

Administrateur d'Ubisoft Sweden AB (Suède), Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développement Inc. (Canada)

#### PIERRE LESCURÉ

38, rue Guyonmer - 75006 Paris

Né le 2 juillet 1945

Nationalité française

Date de nomination : 22 mars 2000

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2019<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Diplômé du Centre de formation des journalistes à Paris, Pierre Lescure commence sa carrière comme journaliste radio. Il occupe ensuite différents postes à la télévision. En 1984, il participe au lancement de la première chaîne privée de télévision française, Canal+, dont il devient Directeur Général en 1986. Puis, en 1994, il occupe les fonctions de Président-Directeur Général du Groupe Canal+ et devient, en 2001, Directeur Général de Vivendi Universal. Il quitte l'ensemble de ses fonctions au sein de Vivendi Universal et du Groupe Canal+ en avril 2002. En novembre 2002, il est nommé Administrateur de la société Thomson Multimédia, poste qu'il abandonne en 2009. Il a été, de juin 2008 à juillet 2013, directeur du Théâtre Marigny.

En 2013, Pierre Lescure dirige, à la demande du Gouvernement, une mission sur les contenus numériques et la politique culturelle à l'ère du Numérique. Il remet son rapport « Acte II de l'exception culturelle à l'ère du numérique » en mai 2013.

Pierre Lescure est, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, Président du Festival de Cannes.

#### Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

##### En France :

Président de AnnaRose Productions (SAS)

Vice-Président de Molotov

Président du Marché du Film à Cannes

Président du Fonds de dotation du Festival de Cannes

##### À l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration de Kudelski<sup>(2)</sup> (Suisse)

#### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Directeur du Théâtre Marigny

Administrateur de Havas

#### JEAN-CLAUDE MAGENDIE

19, rue Raynouard - 75016 Paris

Né le 24 mai 1945

Nationalité française

Date de nomination : 27 avril 2010

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Ancien magistrat, Jean-Claude Magendie a commencé sa carrière en tant que juge d'instruction (de 1970 à 1975) ; il a ensuite été secrétaire général adjoint de la Première Présidence de la Cour de cassation, conseiller référendaire à la Cour de cassation, Président de Chambre à la Cour d'appel de Rouen, puis à la Cour d'appel de Versailles, Président du tribunal de grande instance de Créteil puis du tribunal de grande instance de Paris et enfin Premier Président de la Cour d'appel de Paris.

Il a par ailleurs été l'auteur de rapports sur la procédure civile et la médiation et Secrétaire Général de la mission d'études sur l'Europe et les professions du droit.

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

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

#### Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Président du Comité d'éthique de Véolia

Président du Collège européen de résolution des conflits

Président de l'Association médiation entreprises

Arbitre et médiateur

Rédacteur de la tribune Hémisphère Droit du *Nouvel Économiste*

#### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

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

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

Membre du Conseil d'Administration de Lextenso

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

(2) Société cotée.

**SOUMIA BELAÏDI MALINBAUM**

17, rue des Acacias - 75017 Paris

Née le 8 avril 1962

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2013

Date de dernier renouvellement : 4 mai 2017

Date d'expiration du mandat : AGO 2021<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 650

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

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

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

**Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**Administrateur de Nexity<sup>(2)</sup> et membre du Comité des Nominations et Rémunérations et du Comité d'Audit**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années**

Membre du Conseil d'Administration de l'université Paris-Dauphine Administrateur et Présidente du Comité d'Audit de FMM (France Médias Monde)

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

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

**HÉLÈNE MOLINARI**

19 bis, rue des Poissonniers - 92200 Neuilly-sur-Seine

Née le 1<sup>er</sup> mars 1963

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2020<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA.

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

En 2005, elle rejoint l'équipe de direction du Medef où elle occupe différentes fonctions auprès de Laurence Parisot, en charge notamment de la communication, des adhérents, des activités

sociétales. Elle supervise un certain nombre de fonctions centrales dont le secrétariat général. Elle participe à l'élaboration du Code Afep-Medef. En 2011, elle est nommée Directrice Générale Déléguée et membre du Conseil Exécutif du Medef.

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

En 2014, elle devient dirigeante de AHM Conseil, spécialisée dans l'organisation d'événements culturels.

**Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

Membre du Comité Stratégique de Be-Bound

Administrateur et Présidente du Comité des nominations de Amundi<sup>(2)</sup>

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

Membre du Comité de Pilotage du Prix de la femme d'influence

**Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années**

Vice-Présidente de Be-Bound

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

Membre du Conseil d'Administration du Celsa (Centre d'Études Littéraires et Scientifiques Appliquées)

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

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

Membre du Conseil d'Administration d'AXA IM Limited

**JAVIER MONZÓN**

Segre 16 - 28002 Madrid

Né le 29 mars 1956

Nationalité espagnole

Date de nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 4 mai 2017

Date de démission : 22 novembre 2017

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Javier Monzón est un économiste. Sa carrière professionnelle a été axée sur la finance et la direction de grandes entreprises. Il a travaillé pendant dix ans pour une grande société financière en Espagne. Javier Monzón a été Associé chez Arthur Andersen en *Corporate Finance Consulting Services*. Il a été Directeur Financier et Vice-Président exécutif de Telefonica en charge du développement de l'entreprise, occupant parallèlement le poste de Président de Telefonica International avec une vaste expérience et activité en Amérique latine.

De 1993 à 2015, il a été Président-Directeur Général de Indra, la plus grande société espagnole de technologie de l'information avec des projets dans plus de 100 pays et plus de 40 filiales internationales. Cette société a une forte présence en Amérique latine, Europe, Moyen-Orient, Asie et aux États-Unis.

Il est actuellement Senior Adviser de Santander Group ainsi qu'investisseur et conseiller dans des sociétés de technologie aux États-Unis et en Europe.

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

(2) Société cotée.



En plus de ses rôles de direction, Javier Monzón a été fortement engagé dans des organisations à but non lucratif axées sur l'éducation, l'innovation et l'entrepreneuriat.

#### Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

##### À l'étranger :

Membre du Conseil de Prisa (Espagne)  
Membre du Conseil de Ferroglobe<sup>(1)</sup> et Président du Comité des Rémunérations (Royaume-Uni)  
Membre du Conseil de Banco Santander<sup>(1)</sup> Espagne et Senior Advisor au Président Exécutif de Santander Group (Espagne)  
Membre du Conseil de ACS Servicios y Concesiones (Espagne)  
Membre de l'Advisory Council de Trident Cybersecurity et Membre du Conseil de 4IQ Inc. (États-Unis)  
Président du Comité Exécutif de Knowledge and Development Foundation (Fundacion CyD) (Espagne)  
Membre du Conseil de Endeavor (Espagne)  
Membre de l'International Advisory Council de Brookings (États-Unis)

#### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président-Directeur Général de Indra (Espagne)  
Membre du Conseil de ACS Group (Espagne)  
Vice-Président du Conseil de Carlos III University (Espagne)  
Membre de l'Advisory Board de Chemo Group (Espagne)

#### FRANÇOIS ROUSSELY

73, rue de Miromesnil - 75008 Paris

Né le 9 janvier 1945

Nationalité française

Date de nomination : 11 mai 2004

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2019<sup>(2)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, de l'Université de Droit et de Sciences Économiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration, M. François Rousseley est Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes. Il a entamé sa carrière au ministère français de l'Économie et des Finances et a occupé plusieurs fonctions éminentes auprès du Gouvernement français, au ministère de l'Intérieur puis au ministère de la Défense entre 1981 et 1997. Il a ensuite été Président-Directeur Général d'EDF de 1998 à 2004, puis Chief Executive Officer de Crédit Suisse en France avant de devenir Vice-Président de Crédit Suisse pour l'Europe de 2009 à 2015.

Il a rejoint en octobre 2015 la banque d'affaires Messier Maris et Associés.

#### Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes  
Président d'honneur d'EDF

#### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Vice-Président de Crédit Suisse Europe  
Vice-Président de la Fondation du Collège de France  
Président du Comité Budé (Collège de France)  
Président-Directeur Général de Crédit Suisse - France

Président de Crédit Suisse banque d'investissement France

Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Imagine (Institut des maladies génétiques)

#### ALINE SYLLA-WALBAUM

Kingscliffe, Antrim road - NW3 4XS Londres - Angleterre

Née le 12 juin 1972

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2013

Date de dernier renouvellement : 4 mai 2017

Date d'expiration du mandat : AGO 2021<sup>(2)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 610

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômée de HEC et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, ancienne élève de l'École Nationale d'Administration et Inspectrice des Finances, Aline Sylla-Walbaum est Directrice Générale internationale luxe de Christie's depuis septembre 2014. Avant de rejoindre Christie's en 2012, en tant que Directrice Générale de Christie's France, entreprise leader mondial de « l'art business », elle a été notamment Directrice Générale Déléguée du développement de Unibail-Rodamco, première société foncière européenne cotée d'immobilier commercial, conseillère à la Culture et à la Communication au cabinet du Premier ministre de 2007 à 2008 et Administratrice Générale adjointe - Directrice du développement culturel du Musée du Louvre pendant cinq années.

#### Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Mme Sylla-Walbaum n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés

#### Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

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

#### SUSAN M. TOLSON

3319 Prospect St. NW

Washington, DC 20007

Née le 7 mars 1962

Nationalité américaine

Date de nomination : 10 mai 2011

Date de dernier renouvellement : 5 mai 2015

Date d'expiration du mandat : AGO 2019<sup>(2)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Diplômée du Smith College en 1984 avec mention puis de Harvard où elle obtient en 1988 son MBA, Mme Tolson entre en qualité d'analyste en Corporate Finance chez Prudential-Bache Securities en 1984, puis en qualité d'Investment Officer en Private Placements chez Aetna Investment Management en 1988 avant de rejoindre The Capital Group Companies en 1990, grand fonds privé d'investissement américain créé en 1931, qui gère actuellement plus d'un billion de dollars.

D'avril 1990 à juin 2010, elle y exerce successivement les fonctions d'analyste, puis de principale gestionnaire de comptes, avant d'en devenir Senior Vice President, fonction qu'elle quitte pour rejoindre son mari à Paris.

(1) Société cotée.

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

Elle est amenée, au cours de ces vingt années à effectuer des recommandations et des arbitrages et à prendre des décisions d'investissements dans de nombreux secteurs d'activité, dont les médias et l'*entertainment*.

#### **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

##### **En France :**

Administrateur de WorldLine E-Payment Services<sup>(1)</sup> et membre des Comités d'Audit, Gouvernance et Rémunération

##### **À l'étranger :**

Administrateur de l'American Cinémathèque

Administrateur de Terra Alpha LLC

Administrateur de Outfront Media<sup>(1)</sup>, Présidente du Comité de Gouvernance et Nomination et membre du Comité d'Audit

Administrateur de Take-Two Interactive<sup>(1)</sup>, membre du Comité d'Audit

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

#### **Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années**

Administrateur de American Media, Inc.

Membre du Conseil de l'American University of Paris

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

Administrateur de la Fulbright Commission

Présidente Honoraire de l'American Friends du Musée d'Orsay

#### **PATRICK VALROFF**

26, rue de Clichy - 75009 Paris

*Né le 3 janvier 1949*

*Nationalité française*

Date de nomination : 27 avril 2010

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018<sup>(2)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

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

Patrick Valroff est magistrat honoraire à la Cour des comptes.

#### **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

Senior Advisor de Omnes Capital

Administrateur de l'association La Protection sociale de Vaugirard

Administrateur de Néovacs<sup>(1)</sup>

Membre du Comité Financier de la Chambre de Commerce Internationale

(1) Société cotée.

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

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

Le Conseil a par ailleurs arrêté, sur proposition du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, des critères de sélection de ses membres. Les membres sont donc choisis en priorité en fonction de leur compétence et de leur expérience

(managériale, financière, stratégique et/ou juridique) ainsi que de leur connaissance des métiers du Groupe, afin de permettre un plein exercice de la mission de surveillance. Par ailleurs, le Conseil s'est attaché à respecter et anticiper les dispositions de la loi Copé-Zimmerman en matière de parité, le taux de 40 % ayant été atteint dès l'Assemblée Générale de 2013.

Le schéma ci-après reflète ces objectifs :



(\*) Médias / Distribution / Innovation / Nouvelles technologies.

(\*\*) Juridique / Gouvernance / Relations sociales / Diversité.

Par ailleurs, Lagardère SCA remplissant les conditions définies par le Code de commerce pour bénéficier de la dérogation applicable aux holdings, elle n'est pas soumise à l'obligation de compter des représentants des salariés parmi les membres du Conseil de Surveillance.

Le Conseil doit être composé, notamment eu égard à sa mission de surveillance, d'une majorité de membres indépendants.

À ce titre, l'examen de la situation de chacun des membres du Conseil de Surveillance par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance permet de conclure que tous les membres sont « indépendants » au regard des différents critères visés par le Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, critères considérés par le Conseil de Surveillance comme la grille d'analyse de référence, tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. tableau détaillé ci-après).

Concernant François Roussely, compte tenu de sa position professionnelle (associé de Messier Maris), le Conseil a conclu que ce dernier pouvait être qualifié de membre indépendant en l'absence de flux financiers entre cette banque et le Groupe.

Par ailleurs, comme cela ressort du tableau ci-après, aucun membre du Conseil n'entretient de relations d'affaires avec le Groupe.

**Tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) au 31/12/2017 des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères retenus par le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef pour définir l'indépendance**

	X. de Sarrau	N. Andrieux	M. Cléne	G. Chodron de Courcel	F. David	Y. Guillemot	P. Lescure	J.C. Magendie	S. Malinbaum	H. Molinari	F. Rousseley	A. Sylla-Walbaum	S. Tolson	P. Valroff
<b>Critères d'indépendance du Code Afep-Medef appliqués par le Conseil de Surveillance</b>														
Ne pas être salarié non protégé ou dirigeant mandataire social, ni de la Société, ni du premier actionnaire stable de la Société, ni d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance ou dans laquelle un salarié désigne en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être lié (directement ou indirectement) à un client, fournisseur, partenaire commercial, banquier d'affaires, banquier de financement : ► significatif de la Société ou de son Groupe ; ► ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec l'un des Gérants	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas détenir, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 10 % du capital social ou des droits de vote dans la Société ou dans l'une des sociétés de son Groupe ni être lié de quelque manière que ce soit à un actionnaire détenant une participation supérieure à 10 % dans la Société ou une société de son Groupe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conclusion	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant
<b>Critères d'indépendance du Code Afep-Medef non appliqués par le Conseil de Surveillance</b>														
Ne pas être membre du Conseil depuis plus de 12 ans	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓

## B) FONCTIONNEMENT/RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur 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 intérieur est revu régulièrement par le Conseil de Surveillance et a été mis à jour le 30 novembre 2016.

Ce règlement concerne :

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

## C) ACTIVITÉ 2017

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. À chacune de ses réunions, un compte-rendu des travaux des Comités est présenté. Le Conseil arrête un calendrier de ses réunions sur une base annuelle et, à ce titre, cinq d'entre elles sont prévues en 2018. Au cours de l'exercice 2017, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises :

- ▶ le 8 mars avec un taux de présence de 100 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation générale des activités et de leurs perspectives, préparer l'Assemblée

Générale annuelle, approuver le rapport du Président du Conseil de Surveillance et arrêter son rapport aux actionnaires. Le Conseil a par ailleurs, sur les recommandations du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, arrêté les conditions d'attributions gratuites d'actions de performance aux membres de la Gérance, proposé le renouvellement des membres dont le mandat arrivait à échéance lors de l'Assemblée Générale et a examiné la convention conclue et autorisée au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution se poursuit.

- ▶ le 7 juin avec un taux de présence de 86,6 %, pour faire un point sur l'actualité du Groupe, sur la situation de Hachette Livre (présentation animée par Arnaud Nourry, Marie-Claire Wastiaux et Ronald Blunden) ainsi que sur l'évolution de la démarche Compliance du Groupe.
- ▶ le 6 septembre avec un taux de présence de 93,3 %, notamment pour examiner la situation générale des activités et de leurs perspectives ainsi que les comptes sociaux et consolidés semestriels ; le Conseil a également fait un point sur la sécurité des systèmes d'information dans le Groupe avec le Directeur des systèmes d'information et son adjoint et a arrêté son programme de travail pour l'année 2017 ;
- ▶ le 13 décembre avec un taux de présence de 100 %, pour faire un point sur la situation générale du Groupe et sur l'organisation de la communication du Groupe avec la communauté financière. Dag Rasmussen a, par ailleurs, fait un point d'actualité de la branche Lagardère Travel Retail. Par ailleurs, les conclusions de l'auto-évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil et des Comités ont été présentées. Le Conseil a également pris acte de la démission de l'un de ses membres.

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

Enfin, un séminaire réunissant les membres du Conseil de Surveillance a été organisé en juin 2017, au cours duquel la stratégie du Groupe a été exposée et discutée. Ont également été présentés certains métiers du Groupe, tels que la radio, en particulier le positionnement d'Europe 1, et les partenariats de Lagardère Travel Retail.

Par ailleurs, le Président du Conseil de Surveillance assure, en plus des tâches classiques relevant de la fonction, un ensemble de diligences spécifiques compte tenu de son passé professionnel ; le Groupe juge utile non seulement de pouvoir recueillir ses appréciations sur des points susceptibles d'entrer dans le champ des préoccupations du Conseil de Surveillance, mais aussi d'avoir avec lui des échanges réguliers susceptibles de lui donner une connaissance de la vie et des événements du Groupe la plus affinée possible afin qu'il puisse à son tour éclairer les membres du Conseil par la vision qu'il en retire. À ce titre, il peut notamment être consulté par la Direction Générale sur certains événements significatifs ou stratégiques du Groupe. Il doit également garantir un bon équilibre du Conseil, participer au processus de nomination et renouvellement du Conseil, et s'assurer de traitement des commentaires et souhaits exprimés par les membres du Conseil en particulier lors des réunions hors Gérance. Ces missions se sont traduites, en 2017, par la tenue de nombreuses réunions avec la Gérance, le Secrétaire Général, le Directeur Financier, les Dirigeants des branches en France ou à l'étranger, les Commissaires aux Comptes, ainsi que des séances de travail avec la Direction de l'Audit interne et la Direction des Risques.

**Assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités en 2017**

Membre du Conseil	Taux d'assiduité au Conseil de Surveillance	Taux d'assiduité au Comité d'Audit	Taux d'assiduité au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance
Nathalie Andrieux	100 %	100 %	-
Martine Chêne	100 %	-	-
Georges Chodron de Courcel	100 %	-	80 %
François David	100 %	80 %	100 %
Yves Guillemot	75 %	-	-
Pierre Lescure	75 %	-	40 %
Jean-Claude Magendie	100 %	-	-
Soumia Malinbaum	100 %	-	100 %
Hélène Molinari	100 %	-	100 %
Javier Monzón	66,6 %	-	-
François Roussely	100 %	-	-
Xavier de Sarrau	100 %	100 %	-
Aline Sylla-Walbaum	100 %	100 %	-
Susan M. Tolson	100 %	-	-
Patrick Valroff	100 %	100 %	-

## D) LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### D.1 COMITÉ D'AUDIT

<p><b>Composition</b> (au 31/12/17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Xavier de Sarrau (Président)</b></li> <li>▶ <b>Nathalie Andrieux</b></li> <li>▶ <b>François David</b></li> <li>▶ <b>Aline Sylla-Walbaum</b></li> <li>▶ <b>Patrick Valroff</b></li> </ul> <p>Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leur compétence financière et/ou comptable. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une Direction Générale, Financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la Société. L'expertise des membres du Comité d'Audit est décrite au paragraphe 2.1.5.A) du Document de référence.</p> <p>Au 31 décembre 2017, le Comité d'Audit était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).</p>
<p><b>Principales missions</b></p>	<p>Le Comité applique l'ensemble des recommandations du rapport publié le 22 juillet 2010 par le groupe de travail constitué par l'AMF, à l'exception de celles qu'il estime non pertinentes eu égard en particulier aux missions propres d'un Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ examen des comptes et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Lagardère SCA et suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;</li> <li>▶ suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ;</li> <li>▶ suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;</li> <li>▶ recommandation sur les Commissaires aux Comptes dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale ;</li> <li>▶ vérification 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 ;</li> <li>▶ suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;</li> <li>▶ examen, en ce qui concerne l'Audit interne de la Société, de ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ;</li> <li>▶ examen des conventions liant, directement ou indirectement, le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA ; il convient ici de rappeler que la rémunération des membres de la Gérance est assurée par la société Lagardère Capital &amp; Management, liée au Groupe par un contrat de prestation de services. L'application de ce contrat, approuvé par le Conseil et par l'Assemblée Générale sous le régime des conventions réglementées, fait l'objet d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges refacturées au titre du contrat comprenant pour l'essentiel la rémunération des membres composant la Gérance.</li> </ul> <p>En application de son règlement intérieur, le Comité d'Audit se réunit au moins quatre fois par an.</p> <p>Le Président du Comité d'Audit rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit. Les membres du Comité d'Audit entendent, en tant que de besoin, les principaux dirigeants du Groupe ; les Commissaires aux Comptes leur présentent la synthèse de leurs travaux. Les membres du Comité d'Audit ont, par ailleurs, la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la Direction et de faire appel à des experts extérieurs.</p>



**Principales activités en 2017**

Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice avec un taux de participation moyen de 96 %, étant précisé que les deux réunions du Comité examinant les comptes annuels et semestriels se sont déroulées plus de cinq jours avant les réunions du Conseil de Surveillance. La totalité des membres était présente aux réunions de mars, mai, juillet et novembre, et 80 % des membres étaient présents à la réunion d'octobre.

- ▶ La réunion du 2 mars avait pour objet la revue des tests de valeurs relatifs aux actifs incorporels au regard des comptes arrêtés au 31 décembre 2016, l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2016, ainsi que la présentation et l'examen du projet de rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques. Le Comité a également fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M).
- ▶ Le 23 mai, le Comité s'est penché sur l'activité de l'Audit interne au premier semestre 2017 et sur la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes, incluant une présentation des règles de déontologie et d'indépendance appliquées par ces derniers ainsi qu'une présentation de leur approche d'audit pour l'année. Le Comité d'Audit s'est également vu présenter la cartographie des risques du Groupe et les résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne.
- ▶ Le 26 juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2017. Une présentation lui a également été faite sur la rentabilité des fonds propres du Groupe.
- ▶ La réunion du 5 octobre a eu pour objet la présentation de la sécurité des systèmes d'information complétée par les résultats de l'enquête sécurité informatique Groupe. Le Comité s'est également fait présenter la politique fiscale du Groupe.
- ▶ Enfin, lors de sa réunion du 23 novembre, il s'est penché sur l'activité de l'Audit interne durant le second semestre 2017 et sur le plan d'audit 2018. Il s'est également vu exposer les enjeux liés à l'évolution de la réglementation européenne en matière de droit d'auteur, les modalités d'évolution du rapport des Commissaires aux Comptes, ainsi qu'un état des litiges. Enfin, une présentation lui a été faite sur l'identification et le suivi des personnes clés au sein de la Direction Financière.

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

Ces réunions se sont déroulées en présence du Directeur Financier, du Directeur de l'Audit interne, du Directeur des Risques et du Contrôle interne et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres dirigeants et notamment le Secrétaire Général, la Directrice des Comptabilités, le Directeur des Systèmes d'information Groupe, le Directeur Juridique Groupe et la Directrice Adjointe de la Fiscalité Groupe, ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.

## D.2 COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

<b>Composition</b> (au 31/12/17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>François David (Président)</b></li> <li>▶ <b>Georges Chodron de Courcel</b></li> <li>▶ <b>Pierre Lescure</b></li> <li>▶ <b>Soumia Malinbaum</b></li> <li>▶ <b>Hélène Molinari</b></li> </ul> <p>Au 31 décembre 2017, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).</p>
<b>Principales missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>En matière de composition du Conseil et des Comités :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- définir les critères de sélection des futurs candidats ;</li> <li>- sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité.</li> </ul> </li> <li>▶ <i>En matière de rémunération :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- encadrer, s'il y a lieu, les éléments de rémunération extérieurs à la convention Lagardère Capital &amp; Management (ladite convention étant, en tant que convention réglementée, examinée par le Comité d'Audit – cf. ci-dessus) qui seraient attribués aux mandataires sociaux directement par des sociétés du Groupe. Ceci vise notamment, en l'état actuel de la législation, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance et leur part dans la rémunération globale des membres de la Gérance ;</li> <li>- proposer le montant global des jetons de présence à verser aux membres du Conseil de Surveillance et des Comités qui est soumis à l'Assemblée Générale et les règles de détermination et de répartition du montant de ces jetons de présence, notamment en fonction de l'assiduité des membres à ces réunions.</li> </ul> </li> <li>▶ <i>En matière de gouvernance :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance ;</li> <li>- piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des Comités ;</li> <li>- apprécier <i>a priori</i> les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère.</li> </ul> </li> <li>▶ <i>En matière de développement durable RSE :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procéder à l'examen des principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale ainsi que de la politique RSE menée ;</li> <li>- passer en revue les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information extra-financière fiable ;</li> <li>- examiner les grands axes de la communication aux actionnaires et aux autres parties prenantes en matière de RSE ;</li> <li>- examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financière.</li> </ul> </li> </ul> <p>Les membres du Comité 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.</p> <p>Le Président du Comité rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.</p>

**Principales activités en 2017**

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice avec un taux moyen de participation de 84 %. La totalité des membres était présente aux réunions de mars et septembre, 80 % des membres étaient présents aux réunions d'avril et novembre et 60 % présents en janvier.

- ▶ Lors de sa réunion de janvier, le Comité a analysé la composition du Conseil et des Comités et l'indépendance des membres, a préparé le renouvellement des mandats des membres arrivant à échéance et a examiné les conditions d'attribution des actions de performance aux membres de la Gérance.
- ▶ En mars, le Comité a revu et arrêté le texte du rapport du Président relatif à la composition du Conseil, à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein et aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil.
- ▶ Lors de sa réunion d'avril, le Comité a lancé le processus d'auto-évaluation du Conseil de Surveillance et de ses Comités, et a examiné, en préparation de l'Assemblée Générale, les principaux commentaires des prescripteurs de vote et investisseurs concernant le Conseil.
- ▶ En septembre, la Directrice déléguée au développement durable a présenté au Comité un point d'étape 2017 sur la feuille de route RSE du Groupe. Le Comité a par ailleurs arrêté son calendrier et programme de travail pour l'année à venir.
- ▶ Enfin, lors de sa réunion de novembre, un point sur la notation extra-financière du Groupe a été présenté. Le Secrétaire Général du Groupe a présenté la politique de rémunération de la Gérance et les différents paramètres qui la composent. Le Comité a, par ailleurs, examiné les conclusions de l'auto-évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités et lancé l'étude sur les Millenials qui sera réalisée par deux membres du Comité dans le courant de l'année 2018.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Secrétaire Général du Groupe et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice déléguée au Développement durable et de son adjoint.

## E) L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance procède annuellement, depuis 2009, à une évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités afin, notamment, de porter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux. Cette évaluation est réalisée par un consultant extérieur tous les trois ans et sur la base d'un questionnaire préparé par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et envoyé à chaque membre du Conseil de Surveillance.

Cette évaluation annuelle porte notamment sur la composition du Conseil, la durée des mandats, la fréquence des renouvellements, le processus de sélection des membres et les critères d'indépendance, ainsi que sur le fonctionnement du Conseil, l'organisation des réunions, l'accès à l'information, les ordres du jour et les travaux, le montant et le mode de répartition des jetons de présence et le suivi de l'évaluation. Des questions similaires sont posées sur les Comités.

Les membres peuvent ainsi, dans le cadre de cette évaluation, s'ils le souhaitent, s'exprimer librement sur les contributions individuelles des autres membres. Ils peuvent également s'entretenir individuellement de ce sujet avec le Président du Conseil. Le Conseil de Surveillance a souhaité, à l'unanimité, conserver ce mode de fonctionnement et ne pas imposer un questionnaire formel visant spécifiquement à évaluer de manière systématique la contribution de chacun des membres.

Le Conseil de Surveillance a procédé en 2017 à une auto-évaluation, pilotée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Les conclusions ont été présentées au Conseil de Surveillance du 13 décembre.

Les membres se sont montrés globalement très satisfaits de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités. La tenue du séminaire du Conseil, les sujets présentés ainsi que les intervenants sont particulièrement appréciés. Parmi les pistes d'améliorations identifiées, il a été noté un accès plus large à certains documents d'information sur le Groupe, tels que des revues de presse.

## F) CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR EN FRANCE AFEP-MEDEF

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise tels que ceux-ci sont aujourd'hui consolidés dans le Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en novembre 2016 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 SCA, 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.

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement	Explication
Critère d'indépendance	
« Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans »	<p>Il a été considéré que le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à douze années, ne fait pas obstacle à l'indépendance du membre. Elle figure au contraire, comme un atout dans un rôle de contrôle au sein d'un groupe diversifié, où il est nécessairement plus long d'acquérir une connaissance approfondie des différents métiers, de leur environnement concurrentiel et d'en maîtriser les enjeux stratégiques.</p> <p>Les membres du Conseil de Surveillance considèrent par ailleurs que la longévité est un facteur positif d'expérience, mais n'est pas un facteur d'altération, ni de leur jugement, ni de leurs qualités morales, ni de leur libre expression.</p> <p>Une analyse individuelle de la situation de chacun des membres est réalisée annuellement par le Conseil de Surveillance, qui a considéré que l'indépendance de Georges Chodron de Courcel, Pierre Lescure et François Roussely n'avait pas lieu d'être remise en cause nonobstant leur ancienneté dans le Conseil.</p> <p>Néanmoins, compte tenu de cette situation, le Conseil a souhaité que le dernier renouvellement en date de ces trois membres soit d'une durée inférieure à celle des autres mandats.</p>

## G) LA RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

L'Assemblée Générale mixte, réunie le 10 mai 2011, a décidé de porter le montant global de la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence, à 700 000 euros.

Chaque membre reçoit une part de base. Les membres du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et

de la Gouvernance ont droit à deux parts supplémentaires, les Présidences tant du Conseil de Surveillance que des Comités donnent droit à une part supplémentaire.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global des jetons de présence divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, la partie variable versée en fonction de l'assiduité est de 60 %.

Les jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance ont été les suivants (en euros) :

	En 2016 au titre de 2015	En 2017 au titre de 2016	En 2018 au titre de 2017
Nathalie Andrieux	57 931,03	51 578,95	55 629,14
Martine Chêne	19 310,34	18 421,05	18 543,05
Georges Chodron de Courcel	53 103,45	52 500,00	51 178,81
François David	103 310,34	106 842,11	106 807,95
Xavier de Sarrau	96 551,72 <sup>(1)</sup>	92 105,26 <sup>(1)</sup>	92 715,23 <sup>(1)</sup>
Yves Guillemot	19 310,34	18 421,05	15 761,59
Pierre Lescure	50 206,90	43 657,89	39 496,69
Jean-Claude Magendie	19 310,34	18 421,05	18 543,05
Soumia Malinbaum	48 275,86	55 263,16	55 629,14
Hélène Molinari	48 275,86	55 263,16	55 629,14
Javier Monzón	16 413,79 <sup>(1)</sup>	18 421,05 <sup>(1)</sup>	11 125,83 <sup>(1)</sup>
François Roussely	19 310,34	15 657,89	18 543,05
Aline Sylla-Walbaum	52 137,93 <sup>(1)</sup>	51 578,95 <sup>(1)</sup>	55 629,14 <sup>(1)</sup>
Susan M. Tolson	19 310,34 <sup>(1)</sup>	15 657,89 <sup>(1)</sup>	18 543,05 <sup>(1)</sup>
Patrick Valroff	57 931,03	55 263,16	55 629,14
<b>Montant total</b>	<b>680 689,61 <sup>(1)</sup></b>	<b>669 052,62 <sup>(1)</sup></b>	<b>669 404,00 <sup>(1)</sup></b>

(1) Sur ce montant, est prélevée une retenue à la source.

M. Raymond Lévy a reçu du Groupe, conformément aux dispositions de son contrat de travail d'origine, une pension de retraite de 75 419,52 € pour l'exercice 2017.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, le Conseil de Surveillance a

proposé à la Gérance de mettre en œuvre, au bénéfice de M. de Sarrau, une rémunération non salariée distincte des jetons de présence, en contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assure dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil. Cette rémunération a été fixée à 240 000 € par an, à compter de sa prise de fonction le 27 avril 2010.

## 2.1.6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### 2.1.6.1 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE OFFICIELLE ET/OU D'EMPÊCHEMENT D'AGIR EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU DE GÉRANT OU D'INTERVENIR DANS LA GESTION OU LA CONDUITE DES AFFAIRES

À la connaissance de Lagardère SCA :

- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance ;
- ▶ aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- ▶ aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou d'un Gérant par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- ▶ aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

### 2.1.6.2 CONTRATS LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU UN GÉRANT À LAGARDÈRE SCA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SCA, aucun des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SCA ou l'une de ses filiales, à l'exception, en ce qui concerne la Gérance, du contrat de service liant LC&M, société détenue dans sa quasi-totalité par Arnaud Lagardère, et Lagardère Ressources. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 2.1.7 du Document de référence et au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (§ 5.8).

### 2.1.6.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels les membres du Conseil de Surveillance ou les Gérants auraient été sélectionnés.

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SCA, des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

### 2.1.6.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU PAR LES GÉRANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SCA

À la connaissance de Lagardère SCA :

- ▶ il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil de Surveillance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles d'intervention sur les titres de Lagardère SCA inscrites dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance (cf. § 2.1.5) ;
- ▶ il n'existe aucune restriction acceptée par les membres de la Gérance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société à l'exception :
  - des règles d'intervention sur les titres Lagardère SCA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou inscrites dans la « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère » ;
  - des obligations de conservation applicables aux actions de performance attribuées, en application des règles fixées par l'Assemblée Générale et le Conseil de Surveillance conformément aux dispositions du Code de commerce et aux recommandations du Code Afep-Medef (cf. rapport spécial de la Gérance § 2.2.4).

## 2.1.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

### 2.1.7.1 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère et dont M. Pierre Leroy est administrateur délégué, apporte au Groupe, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- ▶ à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion,
- ▶ au plan de la réflexion et de l'action, d'apporter au Groupe un ensemble de services de management de très grande qualité dans les domaines suivants :
  - la conception et le développement des scénarii de stratégie économique et financière, le suivi des plans ;
  - les études et le suivi des grands marchés et des mutations d'activités, les évaluations de données d'environnement pouvant engendrer des opportunités d'action ;
  - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement ;
  - les négociations d'affaires (acquisitions, fusions, cessions) ;
  - la mise en œuvre des opérations de sociétés, des techniques de financement et de gestion de capitaux les plus évoluées ;
  - les relations avec les milieux bancaires et financiers, les environnements caractéristiques des différents pays où le Groupe est, ou souhaite, s'implanter ;
  - la gestion des Ressources humaines et l'attraction des cadres de fort potentiel ;
  - la gestion de l'image globale du Groupe.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent, et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût lié à la rémunération de ces dirigeants (rémunérations versées, charges sociales associées, taxe sur les actions de performance attribuées, taxe professionnelle, et provision pour retraite complémentaire) ainsi que celui correspondant à leur environnement de travail (bureaux, secrétariat, voitures de services, télécommunications, frais administratifs divers...) et aux honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

La mission de Lagardère Capital & Management est exercée dans le cadre d'une convention dite « Convention d'Assistance » la liant à Lagardère Ressources (ex-Matra Hachette Générale), société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management au titre de cette « Convention d'Assistance » est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majorée d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 million d'euros. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

Cette structure contractuelle permet ainsi de rassembler, de façon lisible et transparente dans le cadre de la procédure légale de contrôle des conventions réglementées, les charges correspondant au coût total de la Direction Générale, qui en toute hypothèse auraient été supportées par le Groupe.

En effet, la Convention d'Assistance et les dispositions qui lui sont associées concernant le régime supplémentaire de retraite au profit des salariés de Lagardère Capital & Management, autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont les effets se poursuivent depuis lors, font l'objet chaque année d'un examen par le Comité d'Audit, sur mission du Conseil de Surveillance.

Les travaux du Comité d'Audit qui portent sur les modalités et les coûts de mise en œuvre de ces conventions et engagements, en ce compris les rémunérations des membres du Comité Exécutif, font l'objet d'un compte-rendu pour information et discussion au Conseil de Surveillance.

La Convention d'Assistance et l'engagement associé concernant le régime supplémentaire de retraite font également l'objet d'un examen annuel par le Conseil de Surveillance, conformément à l'article L.225-88-1 du Code de commerce.

Enfin, ils font l'objet chaque année depuis leur origine de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes établis au titre de l'article L.226-10 du Code de Commerce, reproduits dans les rapports annuels.

Pour l'exercice 2017, la facturation émise par Lagardère Capital & Management au titre de la convention, examinée par le Conseil de Surveillance le 8 mars 2018, s'élève à 23,8 M€ contre 26 M€ en 2016. Aux rémunérations brutes comptabilisées s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses susvisées, le total des charges s'élève à 22,8 M€. Le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue de la convention, s'établit, après imputation de l'impôt correspondant, à 0,7 M€.

### 2.1.7.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant – Voir le paragraphe 2.1.6.2

### 2.1.7.3 AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2017 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SCA n'a pas identifié de conventions, autres que portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2017 directement ou par personne interposée entre, d'une part, l'un des membres de la Gérance, l'un des membres du Conseil de Surveillance ou l'un des actionnaires de Lagardère SCA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, et, d'autre part, une filiale dont Lagardère SCA possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

## 2.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE LA GÉRANCE ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

### 2.2.1 GÉRANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, présidé par Monsieur Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant de Lagardère SCA, réunit autour de lui les responsables des grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe. Au 31 décembre 2017, deux d'entre eux étaient également membres de la Gérance et avaient le statut de dirigeant mandataire social exécutif, comme Monsieur Arnaud Lagardère.

Au 31 décembre 2017, le Comité Exécutif était composé de :

MM. Arnaud Lagardère,	Gérant-Commandité, Président du Comité	} <b>Gérance</b>
Pierre Leroy,	Secrétaire Général, Co-gérant	
Thierry Funck-Brentano,	Directeur des Relations humaines, de la Communication, et du Développement durable, Co-gérant	
Ramzi Khiroun	Porte-parole de Lagardère SCA, Directeur des Relations Extérieures	
Gérard Adsuar	Directeur Financier de Lagardère SCA	

Les rémunérations perçues par les membres du Comité Exécutif, en contrepartie des fonctions et responsabilités qu'ils assument au sein du groupe Lagardère sont à la charge de la société Lagardère Capital & Management, employeur des personnes désignées.

Ces rémunérations, ci-après décrites, représentent la part essentielle du montant facturé annuellement par Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources au titre de la Convention d'Assistance qui lie les deux sociétés. Cette convention, plus amplement décrite aux paragraphes 2.1.7 et 5.8 du présent document, a pour objet d'apporter au groupe Lagardère un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management propres à assurer son développement. Elle a été dûment autorisée et approuvée au titre du régime légal des conventions réglementées et, dans ce cadre, elle fait chaque année l'objet d'un examen détaillé par le Comité d'Audit, le Conseil de Surveillance et les Commissaires aux Comptes de Lagardère SCA.

#### 2.2.1.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les principes gouvernant la politique de rémunération des membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA ont pour l'essentiel été fixés en 2003 lors de la nomination de Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Commandité-Gérant. Ils sont, depuis cette date, appliqués de façon constante, tout en ayant évolué en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère, permettant ainsi de maintenir une cohérence et une stabilité en lien avec la stratégie, les objectifs et la performance du Groupe.

Au travers des véhicules mis en œuvre, la politique de rémunération vise à trouver un juste équilibre, tant individuel que collectif, dans le partage de la rétribution du travail et de la responsabilité correspondante, entre une partie forfaitaire et récurrente (partie « fixe » de la rémunération annuelle en numéraire) et une partie directement liée aux résultats, à la vie et au développement du Groupe (partie « variable » de la rémunération annuelle en numéraire et attribution d'actions de performance). À l'intérieur de cette seconde partie, un équilibre est également recherché entre la part qui dépendra d'objectifs à court terme (partie variable de la rémunération annuelle en numéraire assise sur les paramètres de l'exercice

considéré) et celle qui dépendra de paramètres à long terme (actions gratuites conditionnées à la réalisation de performances sur une période minimum de trois années consécutives).

Les objectifs sur lesquels reposent tant la fixation de la partie variable de la rémunération en numéraire que l'acquisition définitive des actions de performance attribuées sont principalement financiers et relatifs à deux indicateurs jugés essentiels, ceux qui fondent la santé du Groupe : le Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe et les Flux Opérationnels Consolidés, critère représentatif du flux de trésorerie engendré par les activités du Groupe. Le choix de ces critères internes à l'entreprise est également lié à la situation particulière de la société Lagardère SCA, qui, compte tenu de la diversité de ses activités, ne dispose pas de comparables boursiers adaptés.

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, la partie variable de la rémunération en numéraire comprend également une tranche relevant de critères extra-financiers, qui est le lieu d'une appréciation qualitative de la performance des membres du Comité Exécutif, reposant sur une série d'objectifs prioritaires précis qui leur sont assignés chaque année.

Dans leur application à l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées (conditions de performance), les objectifs financiers susvisés sont appréciés sur une période d'au moins trois années consécutives. Les actions définitivement acquises ne deviennent ensuite disponibles et librement cessibles qu'à l'écoulement d'une période minimum de deux ans (soit cinq ans après l'attribution initiale des droits potentiels). Pour les membres de la Gérance, des obligations de conservation additionnelles ont été instaurées, liées à la détention d'un portefeuille d'actions Lagardère SCA minimum pour un quart des actions définitivement acquises et à la cessation des fonctions au sein de la Gérance pour un autre quart des actions. Les caractéristiques tant des modalités d'acquisition des actions que d'accès à la liquidité font réellement de cet élément une rémunération à long terme, dont la valeur finale sera essentiellement fonction de l'évolution du cours de bourse et des résultats du Groupe sur une période minimum de cinq ans.

Pour compléter le dispositif, des primes peuvent également, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte des membres du Comité Exécutif, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs pour le Groupe, ne peuvent pas être pris en compte par les paramètres de détermination des éléments variables de la rémunération. En toute hypothèse, les conditions d'attribution et de versement de telles primes exceptionnelles seraient déterminées dans les conditions prévues par le Code Afep-Medef. Ainsi les circonstances motivant le versement de telles primes devraient être précisément communiquées et justifiées. En outre, de telles primes exceptionnelles ne pourraient en toute hypothèse excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle des membres du Comité Exécutif concernés. À titre d'éclairage, depuis 2011, les membres de la Gérance ne se sont vu attribuer une prime exceptionnelle qu'une seule fois, en 2014, à l'occasion des cessions des participations du Groupe dans les sociétés EADS et Canal+ France, et le montant total des primes versées aux Co-gérants (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère) a représenté 0,1 % des revenus générés par ces cessions et redistribués aux actionnaires à hauteur de 58 %

et, en moyenne, 85,68 % des rémunérations fixes annuelles des Co-gérants.

Les membres du Comité Exécutif bénéficient enfin d'un droit conditionnel à percevoir un supplément de retraite destiné à compléter les régimes légaux, lequel est pris en compte dans la détermination de leur rémunération globale. Pour pouvoir prétendre à ce supplément, il faut avoir terminé sa carrière dans l'entreprise et y être présent au moment de son départ, sauf quelques cas exceptionnels. De plus, pour en percevoir la totalité, qui ne peut dépasser 35 % de la rémunération de référence, elle-même limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, il faut avoir été présent au moins vingt ans au sein du Comité Exécutif du Groupe.

Eu égard à l'ensemble de ces éléments, les membres du Comité Exécutif ne bénéficient :

- ▶ d'aucune rémunération variable pluriannuelle ;
- ▶ d'aucun jeton de présence au sein du Groupe ;
- ▶ d'aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction ;
- ▶ d'aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de non-concurrence.

En outre, Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire important, n'a bénéficié, depuis qu'il est Gérant, ni d'options sur actions, ni d'attributions d'actions gratuites.

Le positionnement de ces rémunérations est régulièrement examiné par rapport aux pratiques d'autres émetteurs, pour en dégager des points de comparaison et étalonner tant les processus que les montants.

Le dispositif ainsi mis en œuvre établit une corrélation forte entre la rémunération des dirigeants et l'intérêt des actionnaires, celui de l'entreprise et, plus généralement, de ses parties prenantes, en adéquation avec la stratégie annoncée et les objectifs du Groupe. Son application est exercée en toute transparence, comme en témoignent les indications délivrées ci-après.

### 2.2.1.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION MIS EN ŒUVRE

#### A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN NUMÉRAIRE, PARTIE FIXE

Les rémunérations fixes sont versées par douzièmes mensuels tout au long de l'année. La rémunération fixe de Monsieur Arnaud Lagardère n'a pas été modifiée depuis l'exercice 2009 et celle des autres membres de la Gérance ne l'a pas été depuis l'exercice 2011.

La rémunération fixe est revue selon une périodicité relativement longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

#### B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN NUMÉRAIRE, PARTIE VARIABLE

À partir de montants de référence établis pour chacun des membres du Comité Exécutif, la partie variable de la rémunération annuelle en numéraire est déterminée sur la base d'une combinaison de critères quantifiables et qualitatifs, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, dont la rémunération variable ne dépend que d'objectifs quantifiables.

#### Montants de Référence et Montants Plafonds

Monsieur Arnaud Lagardère ne recevant ni part variable qualitative, ni options d'actions, ni actions de performance, sa rémunération variable est basée sur un montant de référence égal à 1 400 000 €, auquel sont appliqués uniquement les critères quantifiables ci-dessous décrits, avec un plafonnement fixé à 150 % de sa rémunération fixe au titre de l'exercice.

Pour les autres membres du Comité Exécutif, les montants de référence « part quantifiable » et « part qualitative » sont égaux. Pour les deux membres de la Gérance, ils représentent chacun 300 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 € comme base de la rémunération variable annuelle. Pour chacun, le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de sa rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 33 % de sa rémunération fixe. Pour chacun, la part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 44 % de la rémunération variable annuelle maximale.

Globalement, les montants de référence représentent 63,95 % des rémunérations fixes des membres du Comité Exécutif.

#### Partie quantifiable

La partie quantifiable de la rémunération variable est directement liée aux performances du Groupe, au travers de l'indexation du montant de référence qui y est associé sur la moyenne arithmétique des résultats des deux paramètres suivants, qui constituent les indicateurs clés de la santé du Groupe :

- ▶ l'écart entre le taux de progression du Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) donné comme Guidance au marché en début d'exercice (ou entre le milieu de la fourchette, dans l'hypothèse où le taux de progression aurait été indiqué sous la forme d'une fourchette dans la Guidance), et le taux de progression du même Résop effectivement atteint pour l'exercice considéré, déterminé selon les règles éventuellement définies dans la Guidance. Cet écart s'applique de façon directement proportionnelle en cas d'évolution négative, et à raison de 10 % par point de différence en cas d'évolution positive, jouant ainsi avec plus d'amplitude en cas de sous-performance qu'en cas de surperformance ;
- ▶ l'écart en pourcentage entre le montant des Flux Opérationnels Consolidés ressortant du Budget Prévisionnel Consolidé/Tableau de Financement Prévisionnel Consolidé du Groupe établi pour l'exercice considéré et le montant des Flux Opérationnels Consolidés effectivement réalisés pour l'exercice considéré, par application directement proportionnelle de l'écart constaté.

Le résultat ressortant de l'application de la moyenne de ces deux paramètres peut également être impacté, à la baisse uniquement, en cas d'évolution négative du Résop réalisé pour l'exercice considéré par rapport à celui réalisé pour l'exercice précédent, et ce par application directe du pourcentage de baisse constaté au montant de la part variable quantifiable résultant des deux critères précédents.

Au titre de l'exercice 2017, cette formule paramétrique détaillée ci-dessous conduit à appliquer un coefficient de 0,932 aux montants de référence quantifiables (contre 1,37 en 2016 et 1,47975 en 2015) aboutissant à un montant de part variable quantifiable égale à 1 304 800 € pour Monsieur Arnaud Lagardère et à 279 600 € pour chacun de Messieurs Leroy et Funck-Brentano.



	Résop	F. O.	Moyenne
Guidance 2017	+6,50 %		
Budget 2017		379,1 M€	
Réalisation 2017	+6,74 %	318,2 M€ (*)	
Différence	+0,24 point	-61 M€	
Impact	+2,4 %	-16,08 %	
Coefficient applicable	1,024	0,839	0,932
Évolution vs Résop 2016			Positive
Coefficient définitif			0,932

(\*) Ce montant a été calculé sur la base de l'ancienne définition des Flux Opérationnels Consolidés qui avait été également retenue pour l'établissement du Budget Prévisionnel Consolidé/Tableau de Financement Prévisionnel Consolidé pour l'exercice 2017, afin de permettre une comparaison à définition constante (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 5.3 du présent document et décrivant le changement de méthode de présentation comptable des intérêts payés et reçus intervenue en 2017).

### Partie qualitative

La rémunération variable des membres du Comité Exécutif (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère) inclut également une part qualitative reposant sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés dans les domaines suivants :

- ▶ le déploiement du plan stratégique du Groupe ;
- ▶ la qualité de la gouvernance, la performance managériale ;
- ▶ la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe.

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces trois domaines, qui ont un poids égal dans la détermination de la part variable qualitative, est soumise à l'appréciation directe de Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, celui-ci se fondant notamment sur des comptes-rendus établis par les directions techniques concernées (Direction des Ressources humaines, Direction de la Compliance, etc.) et, pour les objectifs liés à la mise en œuvre de la politique RSE, sur un avis circonstancié émis par la Direction du Développement durable.

Le niveau de performance qualitative atteint peut impacter en plus ou en moins le montant de référence fixé pour chaque membre du Comité Exécutif, sachant que le montant résultant de cette performance ne peut en toute hypothèse excéder 33 % du montant du salaire fixe de l'intéressé pour l'exercice considéré.

Au titre de l'exercice 2017, Monsieur Arnaud Lagardère a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que la performance des membres du Comité Exécutif avait été bonne et même très bonne selon les domaines susvisés et que globalement les objectifs fixés avaient été remplis de manière tout à fait satisfaisante avec un fort investissement de la part des membres du Comité Exécutif. Compte tenu de cette appréciation, Monsieur Arnaud Lagardère a décidé d'allouer à chacun de Messieurs Leroy et Funck-Brentano, à titre de rémunération variable qualitative, 349 800 €, représentant un coefficient de 1,166 appliqué au montant de référence qualitatif (contre 1,166 en 2016 et 1,083 en 2015).

#### Déploiement du plan stratégique du Groupe

En 2017, le plan de transformation stratégique du Groupe reposait toujours sur les trois axes suivants :

1. le désengagement des activités en recul ;
2. l'adaptation des activités existantes et le renforcement des moteurs de puissance ;
3. l'investissement dans les activités à forte croissance.

Au regard du premier axe, la cession en février 2017 de la holding LS Distribution SAS, incluant les activités opérationnelles de la

Hongrie, a marqué l'achèvement du processus de sortie des activités de distribution et de retail intégré démarré en 2014 et a fait de Lagardère Travel Retail un « pure player » du Retail.

Concernant le deuxième axe stratégique, Lagardère Active a poursuivi le développement de ses activités audiovisuelles dans la zone Afrique du Nord et Moyen-Orient (notamment au travers du lancement de Gulli Bil Arabi dans 18 pays du monde arabe).

L'acquisition de la marketplace Shopcade a également marqué une nouvelle étape dans le renforcement de l'expertise digitale de Lagardère Active et dans sa stratégie de diversification des sources de revenus numériques pour ses marques premium.

Lagardère Studios a enfin accéléré le développement de ses activités à l'international avec l'acquisition d'une participation majoritaire dans le capital du groupe de production audiovisuelle finlandais Aito Media Group, l'Europe du Nord étant une région particulièrement dynamique et innovante pour la production audiovisuelle.

De son côté, Lagardère Sports a poursuivi l'élargissement de ses compétences avec notamment la conclusion de nouveaux partenariats avec Formula 1, la WWE et la Fédération des Jeux du Commonwealth et le lancement de Lagardère Plus, nouvelle agence globale de partenariats marketing.

Lagardère Publishing, quant à elle, a renforcé sa puissance avec les acquisitions de Bookouture, principal éditeur de livres numériques en Grande-Bretagne, de Summersdale, maison d'édition indépendante au Royaume-Uni, et de IsCool Entertainment, studio français de jeux sociaux et mobiles. Ces acquisitions qui consolident les positions de la branche au Royaume-Uni et accélèrent le développement de ses compétences dans le domaine digital permettent de poursuivre la diversification de Lagardère Publishing.

Enfin, le troisième objectif stratégique s'est vu particulièrement illustré en 2017 par Lagardère Travel Retail qui, sur un marché très concurrentiel, a poursuivi l'extension et le développement de son réseau de concessions, avec l'ouverture de nouveaux points de vente et le gain de plusieurs appels d'offres notables sur les cinq continents (Gdansk, Prague, Rome, Genève, Dakar, Riyad, Tampa, Vancouver et Hong Kong notamment).

#### Qualité de la gouvernance, performance managériale

Les objectifs prioritaires assignés aux membres du Comité Exécutif dans ce second domaine portaient, comme en 2016, sur :

1. la définition et la mise en œuvre progressive d'un plan d'actions organisationnel pour répondre aux enjeux du développement du Groupe, et
2. la préservation de la réputation et des actifs du Groupe par le déploiement de programmes de Compliance.

Concernant le premier objectif, convaincu de l'importance stratégique de la valorisation du capital humain du Groupe auquel sont directement liés sa performance et son développement, le Comité Exécutif s'est fortement impliqué, en 2017, dans les actions suivantes.

À l'initiative de la Gérance, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance du Conseil de Surveillance a lancé la réalisation d'une mission d'analyse de la gestion par le groupe des *Millennials*, qui représentent plus de 56 % de ses collaborateurs.

Sous l'impulsion du Comité Exécutif attaché à promouvoir des interactions constructives au sein du Groupe, 2017 a vu la création de différents « réseaux métiers », ayant pour objet de permettre aux collaborateurs impliqués dans les mêmes fonctions (finance, comptabilité, ressources humaines, juridique, informatique, innovation, etc.) d'échanger et de partager leurs expériences autour de thématiques communes, chaque réseau étant animé par la Direction Centrale compétente et déployé au sein des quatre branches du Groupe.

Dans le cadre de la politique de gestion des talents internes et externes, le Comité Exécutif a fortement encouragé les initiatives suivantes :

- ▶ l'adoption d'un nouvel outil de recrutement permettant de faciliter les candidatures et d'améliorer la visibilité des métiers du Groupe, afin de continuer à attirer des profils répondant à la diversité des activités du Groupe ;
- ▶ la mise en place de nouvelles formations axées sur des problématiques communes aux managers comme les fondamentaux du management, la gestion de conflit, la négociation, la communication managériale ou la prise de parole en public ; le développement des compétences des collaborateurs étant clé au succès du Groupe.

Enfin, au titre de l'évolution organisationnelle, l'action du Comité Exécutif a porté plus particulièrement sur les Directions Centrales avec la poursuite du travail de rapprochement des fonctions connexes et la promotion de plusieurs femmes et jeunes managers. La Direction Financière a également fait l'objet d'un plan d'identification, de suivi et de remplacement de ses personnes clés.

Concernant le second objectif prioritaire, en 2017, sous l'impulsion et la coordination de la Gérance, la Compliance a poursuivi ses activités en liaison étroite avec les branches, en mettant à jour ses programmes et en intensifiant leur déploiement pour en améliorer l'efficacité.

Dans le domaine de la lutte contre la corruption, comme annoncé en 2016, la politique et les procédures qui la complètent ont effectivement été mises à jour notamment pour tenir compte des nouvelles dispositions légales françaises (loi dite « Sapin 2 » du 9 décembre 2016). La communication du programme qui a vocation à s'appliquer à toutes les entités du Groupe a été élargie et des formations et informations spécifiques ont été réalisées auprès des organes de contrôle du Groupe pour permettre un suivi plus pertinent de son déploiement.

Parallèlement, dans le cadre de l'amélioration continue des programmes Compliance, le programme relatif aux sanctions économiques internationales a également été mis à jour, en liaison étroite avec la Direction de la Trésorerie Groupe et les branches. La mise à jour de ce programme a été l'occasion d'approfondir la formation des Correspondants Compliance sur ce sujet et ainsi, de mieux sécuriser les actifs du Groupe.

L'appréciation des risques Compliance dans le cadre de la procédure d'examen des dossiers soumis au Comité Financier s'est généralisée et donne désormais systématiquement lieu à une synthèse des risques effectuée par les branches et présentée à l'appui de leurs dossiers d'investissement.

Si la stratégie Compliance du Groupe est définie au niveau central sur des sujets transverses et est arrêtée par la Gérance, le déploiement pratique des programmes conçus en application de cette stratégie et en coordination avec les autres fonctions support relève des quatre branches dans leurs activités au jour le jour. Aussi, l'étendue de ce déploiement fait l'objet de vérifications par les différents organes de contrôle et fonctions support du Groupe. À cet effet, une formation dédiée à l'Audit interne Groupe a été réalisée en 2017. Par ailleurs, les fonctions financières ont été sensibilisées aux points particuliers de vigilance dans les comptes pour identifier, le cas échéant, d'éventuels flux financiers suspects.

Enfin, le sujet de la protection des données personnelles, au cœur de l'activité et de la stratégie de développement numérique du Groupe, a fait l'objet d'une vigilance particulière de la Gérance. L'adoption du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) applicable en France et dans tous les pays membres de l'Union européenne dès le 25 mai 2018 a donné un coup de projecteur à ce sujet et a nécessité l'implication attentive de la Gérance pour sa mise en œuvre au sein du Groupe. Après une première action de sensibilisation effectuée par le Groupe auprès des branches dès le milieu de l'année 2016, puis, la création au niveau central, d'un groupe de travail dédié, animé par trois directions et composé du Délégué à la Protection des Données (DPO), du Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information Groupe et de la Compliance Groupe, l'année 2017 a permis la réalisation d'avancées significatives dans la perspective de la mise en conformité des activités du Groupe au RGPD.

Ainsi, la mise en place d'un comité de pilotage avec les branches sous la responsabilité du DPO ainsi que la création d'un réseau de délégués dans les branches ont notamment permis de valider un outil informatique destiné au recensement des traitements et à la protection technique des données à caractère personnel. Ce recensement entamé en 2017 a vocation à perdurer dans le temps et à être complété au fur et à mesure de la création de nouveaux traitements de données personnelles dans les différentes activités du Groupe. Parallèlement à ce chantier, la direction Compliance en liaison avec les branches a élaboré des documents support de vulgarisation et de compréhension des enjeux du RGPD, avec des listes de points de contrôles en vue d'une diffusion à l'ensemble du Groupe.

### Mise en œuvre de la politique RSE du Groupe

Les cinq objectifs prioritaires retenus en 2015 et 2016 ont été redéfinis au regard de l'analyse de matérialité des enjeux RSE réalisée en 2017 avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe. Leur redéfinition est ainsi en cohérence avec la politique RSE du Groupe (décrite au chapitre 4 du présent document).

Les réalisations suivantes au cours de l'exercice ont plus particulièrement été prises en compte au titre de chacun de ces objectifs :

#### 1. Objectif de représentation de la Diversité et de la Mixité dans les équipes

- ▶ Le programme de formation aux biais décisionnels liés aux stéréotypes, qui avait permis en 2015 et 2016 de sensibiliser les COMEX des branches ainsi qu'un premier groupe de cadres exécutifs, a été étendu en 2017 à près d'une centaine de managers.
- ▶ Le deuxième diagnostic des procédures de recrutement a permis de mesurer les progrès faits par le Groupe et d'identifier les pistes d'amélioration potentielles. Le Groupe a par ailleurs poursuivi son partenariat avec l'association Nos quartiers ont des talents.
- ▶ Concernant la mixité femmes-hommes, convaincus de l'importance de favoriser à la fois la mixité dans les métiers du Groupe et l'accompagnement des femmes vers les postes

à haute responsabilité, les membres de la Gérance se sont personnellement impliqués dans la définition des objectifs et la mise en place du Réseau LL. S'agissant des indicateurs pour l'année 2017, la part des femmes dans les cadres exécutifs est passée à 43 %, contre 36 % en 2011, ce qui constitue un net progrès.

**2. Objectif d'attraction et de fidélisation des talents, particulièrement à l'ère du numérique**

La Gérance a fortement encouragé en 2017 les actions suivantes :

- ▶ la poursuite du partenariat avec l'observatoire des innovations numériques Netexplo et sa plateforme pédagogique en ligne ;
- ▶ la mise en place de nouveaux espaces de sensibilisation des collaborateurs du Groupe aux approches du management à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle. Ainsi les premiers rendez-vous de l'innovation organisé par le RIG (Réseau Innovation Groupe) et la première conférence du Réseau LL ont été consacrés à ces thématiques ;
- ▶ l'organisation de la troisième « Bourse de l'engagement - Salariés solidaires », qui répond au besoin de sens exprimé par les collaborateurs.

**3. Objectif de responsabilité sociétale liée aux contenus culturels**

Conforté par l'analyse de matérialité RSE, qui a placé les enjeux d'accès à l'éducation et à la connaissance et de promotion du pluralisme des idées et de la diversité culturelle au sommet des attentes des parties prenantes de Lagardère, le Groupe a poursuivi en 2017 son engagement dans ce domaine, à la fois à travers ses activités et celles de ses deux fondations (Jean-Luc Lagardère et Elle) .

Au-delà de leurs contenus, les différents médias de Lagardère Active ont ainsi animé et organisé des débats sur des sujets sociétaux majeurs en 2017 : la place des femmes avec le forum Elle Active, qui cette année encore a accueilli l'un des Co-gérants en qualité de mentor ; l'Europe de demain, avec la deuxième journée €.Day 2017 organisée par *Le Journal du Dimanche* et l'université Paris-Dauphine, ou encore l'économie sociale et solidaire, avec la nouvelle émission *Circuits Courts* sur Europe 1, qui a par ailleurs organisé les troisièmes Trophées de l'Avenir.

Au-delà des livres édités par Lagardère Publishing, la branche s'est également particulièrement engagée en faveur de l'éducation et de l'innovation, en participant depuis octobre 2017 à Educapital, premier fonds européen de capital-investissement entièrement dédié à l'éducation et à la formation.

**4. Objectif de lutte contre le changement climatique**

Après le Bilan Carbone® réalisé en 2016 sur l'ensemble du périmètre du Groupe, ce dernier a poursuivi en 2017 ses efforts de réduction de ses émissions. Ainsi, en novembre, la décision a été prise de se fournir en énergie électrique verte pour tous les approvisionnements en électricité dont le Groupe a le contrôle en France.

Le Groupe, dont les activités en France sont bien implantées sur les territoires de Paris et ses environs, a par ailleurs signé la charte Paris Action Climat, témoignant ainsi de son engagement à participer à l'atteinte des objectifs du Plan Climat Énergie de la Mairie de Paris.

**5. Objectif d'amélioration de la performance RSE**

La réalisation de l'analyse de matérialité réalisée en 2017 à l'issue de la vaste consultation de ses parties prenantes internes et externes a permis au groupe Lagardère d'affiner sa feuille de route en matière de RSE afin d'améliorer sa performance.

La Gérance a par ailleurs été particulièrement attentive à l'adoption en 2017 de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre. Le Groupe a ainsi réalisé une cartographie des risques RSE liés à ses sous-traitants et fournisseurs, cette cartographie constituant la première étape du plan de vigilance développé au chapitre 4 du présent document.

Le groupe Lagardère s'est enfin maintenu dans les quatre indices ESG suivants : Vigeo Euronext Europe 120, Eurozone 120, MSCI Global Sustainability Index Series et STOXX® Global ESG Leaders indices.

**Rémunérations annuelles variables attribuées au titre de l'exercice 2017**

L'application des critères quantifiables et qualitatifs, telle qu'exposée ci-dessus, a conduit à l'attribution des parts variables suivantes au titre de l'exercice 2017.

Ne pouvant être déterminées qu'une fois l'exercice clos, ces parts variables de rémunération ne sont versées aux bénéficiaires qu'au cours de l'exercice 2018.

En euros	Montants minimum	Montants de référence	Plafonds (% de la rémunération fixe)	Taux d'atteinte appliqué au montant de référence	Rémunérations variables	
					Montant à verser	(% de la rémunération fixe)
<b>Arnaud Lagardère</b>						
Quantifiable	0	1 400 000	150 %	0,932	1 304 800	114,38 %
Qualitatif	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>			<b>150 %</b>		<b>1 304 800</b>	<b>114,38 %</b>
<b>Pierre Leroy</b>						
Quantifiable	0	300 000		0,932	279 600	18,97 %
Qualitatif	0	300 000	33 %	1,166	349 800	23,73 %
<b>Total</b>			<b>75 %</b>		<b>629 400</b>	<b>42,70 %</b>
<b>Thierry Funck-Brentano</b>						
Quantifiable	0	300 000		0,932	279 600	23,18 %
Qualitatif	0	300 000	33 %	1,166	349 800	29,00 %
<b>Total</b>			<b>75 %</b>		<b>629 400</b>	<b>52,19 %</b>

**C) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE**

Les membres du Comité Exécutif n'ont bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2017.

**D) RÉMUNÉRATION VARIABLE DIFFÉRÉE**

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

**E) RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE**

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

**F) JETONS DE PRÉSENCE**

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

**G) ATTRIBUTION DE STOCK OPTIONS ET/OU D' ACTIONS DE PERFORMANCE**

Les membres du Comité Exécutif ne perçoivent plus d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis 2006. Le dernier plan d'options attribué en 2006 est par ailleurs arrivé à échéance au cours de l'exercice 2016, sans avoir donné lieu à exercice. En 2017, il n'existait donc aucune option exercable.

Les membres du Comité Exécutif peuvent, en revanche, se voir attribuer par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, des droits à actions de performance.

Les attributions bénéficiant aux membres de la Gérance sont par ailleurs encadrées par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et le Conseil de Surveillance, qui, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, ont décidé, notamment, que la valeur des droits à actions de performance attribués chaque année à chaque membre de la Gérance ne pourrait excéder le tiers de sa rémunération globale au titre de l'année précédente et que le nombre global de droits à actions de performance attribués à l'ensemble des membres de la Gérance ne pourrait excéder 20 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions gratuites adoptée par l'Assemblée Générale.

Conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, les actions de performance attribuées chaque année à chaque membre de la Gérance ne peuvent en outre pas excéder 0,025 % du nombre d'actions composant le capital de la Société.

L'attribution de droits à actions de performance a été annuelle depuis 2009. Ces attributions qui intervenaient auparavant en fin d'année sont, depuis 2015, décidées au cours du premier semestre de l'année, après la publication des résultats de l'exercice précédent.

Sur les cinq plans aboutis à ce jour et sur la base de leur valorisation comptable en normes IFRS, les droits d'origine attribués aux membres de la Gérance ont globalement représenté 31,19 % des rémunérations reçues. Le taux global moyen de validation de ces attributions d'origine a été de 86,52 %, et le nombre individuel moyen d'actions définitivement acquises chaque année par chaque membre de la Gérance correspond à 0,021 % du capital social.

Le 6 avril 2017, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale 2016, les membres du Comité Exécutif se sont vu attribuer un total de 108 000 droits à actions de performance (représentant 0,082 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur totale, en norme IFRS, de 2 445 120 €).

Cette attribution s'est faite sous le nouveau régime de structuration des conditions de performance, qui avait été validé par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 9 mars 2016 et présenté à l'Assemblée Générale du 3 mai 2016. Ces nouvelles modalités ci-après décrites renforcent significativement l'incitation des

dirigeants du Groupe à inscrire leur action dans le long terme et l'alignement de leurs intérêts avec celui de l'entreprise et de ses actionnaires.

► **Période d'acquisition** : les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 7 avril 2020 sous réserve qu'à cette date, les conditions de présence et de performance aient été remplies.

► **Condition de présence** : pour pouvoir prétendre à l'acquisition définitive des actions, chaque membre de la Gérance devra être toujours dirigeant mandataire social exécutif de Lagardère SCA trois ans après l'attribution, soit le 6 avril 2020 à minuit ; cette condition étant toutefois réputée satisfaite en cas de décès, d'invalidité, de départ à la retraite ou de cessation contrainte de ses fonctions non motivée par une faute, étant précisé que les conditions de performance continueront de s'appliquer en tout état de cause. Les autres membres du Comité Exécutif devront n'avoir ni démissionné ni été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 6 avril 2020 à minuit. Les droits à actions gratuites sont donc intégralement perdus en cas de démission ou de licenciement ou révocation pour faute. Le maintien des droits à actions gratuites en cas de départ contraint et non fautif du dirigeant a été retenu car les droits à actions de performance constituent un élément essentiel de la rémunération annuelle du dirigeant, octroyé en contrepartie de l'exécution de ses fonctions au cours de l'année de leur attribution. Leur maintien, toujours conditionné à la réalisation de performances long terme exigeantes, incite le dirigeant à inscrire son action dans la durée.

► **Conditions de performance** : les droits à actions gratuites attribués sont intégralement soumis aux conditions de performance suivantes :

– *Objectif de Progression du Résop Groupe* :

L'acquisition définitive de 50 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2017-2019 d'un taux moyen de progression annuelle du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (« Résop Groupe ») au moins supérieur du tiers au taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe constaté sur la période 2014-2016, soit un taux moyen de progression annuelle égal ou supérieur à +11,16 % (l'« Objectif de Progression du Résop Groupe »).

– *Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe* :

L'acquisition définitive de 50 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2017-2019 d'un montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées (« Flux Opérationnels Consolidés Groupe ») au moins supérieur du tiers au montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe constaté sur la période 2014-2016, soit un montant annuel moyen égal ou supérieur à 529,6 M€ (l'« Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe »).

Pour chacun de ces deux challenges, il est fixé un seuil de performance minimum égal à 66 % de l'objectif (soit +7,36 % pour l'Objectif de Progression du Résop Groupe et 349,5 M€ pour l'Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe), en dessous duquel les droits à actions de performance seront définitivement perdus et à partir duquel une attribution proportionnelle linéaire démarrera, de 0 % à 100 % des actions allouées à l'objectif. De même, une performance supérieure à 100 % de l'objectif ne donnera lieu à l'acquisition d'aucune action supplémentaire et, ainsi, aucun mécanisme de compensation ne pourra jouer entre les deux objectifs.

► **Conservation des actions** : bien qu'elle ne soit plus légalement requise, une obligation générale de conservation de l'intégralité des actions a été maintenue pour une durée de deux ans courant

du 7 avril 2020 au 7 avril 2022 inclus. Celle-ci est complétée, pour chaque membre de la Gérance, par une obligation additionnelle de conserver en compte nominatif pur (i) 25 % des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social exécutif de Lagardère SCA et (ii) 25 % supplémentaires des actions définitivement acquises jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues par ledit membre de la Gérance soit au moins égale à un an de rémunération brute et variable, cette valeur étant appréciée chaque année au regard de la moyenne des cours du mois de décembre de l'année précédente et de la rémunération fixe et variable due au titre de l'année écoulée, la partie variable étant retenue pour son montant maximum théorique. À l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes seront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, chaque membre de la Gérance a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de ses risques sur ses actions de performance jusqu'à la fin de leur période de conservation.

#### **H) INDEMNITÉ DE PRISE OU DE CESSATION DE FONCTION**

Il n'existe aucun engagement ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction au bénéfice des membres du Comité Exécutif.

Les membres du Comité Exécutif, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, étant salariés de la société Lagardère Capital & Management, ceux-ci seraient toutefois susceptibles de bénéficier des indemnités applicables à certains cas de rupture du contrat de travail aux termes des dispositions légales et réglementaires et des conventions collectives en vigueur. En toute hypothèse, les indemnités susceptibles d'être versées ne sauraient dépasser le plafond de deux années de rémunération fixe et variable recommandé par le Code Afep-Medef.

#### **I) INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE**

Il n'existe aucun engagement vis-à-vis des membres du Comité Exécutif en matière d'indemnité de non-concurrence.

#### **J) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES**

Les membres du Comité Exécutif bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L 137-11 du Code de la sécurité sociale, mis en place par la société Lagardère Capital & Management à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2005, pour venir compléter les régimes légaux.

Pour pouvoir bénéficier de ce régime, il faut être salarié ou dirigeant de la société Lagardère Capital & Management et membre du Comité Exécutif.

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant définitivement acquis que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment du départ en retraite, à l'exception du cas de licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans, sous réserve que le bénéficiaire n'exerce par la suite aucune activité professionnelle, et des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, le bénéficiaire doit avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation d'activité.

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

Ce régime permet aux bénéficiaires d'acquies des droits de retraite supplémentaire qui complètent les régimes de retraite obligatoires

à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime.

La Rémunération de référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. Elle est par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2017, un montant maximum de 1 961 400 €.

L'ancienneté prise en compte pour le calcul des droits étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire est plafonné à 35 % de la Rémunération de référence, soit, en 2017, un montant maximum de 686 490 €.

Les droits sont financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage est pris en compte dans la fixation globale de la rémunération des membres du Comité Exécutif.

Les caractéristiques ci-dessus sont en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef.

Au 31 décembre 2017, les montants estimatifs des rentes annuelles établis pour chacun des membres de la Gérance, conformément aux dispositions de l'article D 225-104-1 II du Code de commerce, sont de 686 490 € pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy et de 656 966 € pour Monsieur Thierry Funck-Brentano.

En application de la législation sociale actuelle (article L 137-11 du Code de la sécurité sociale), il sera dû par l'entreprise, lors du versement des rentes, une contribution égale à 32 % du montant de celles-ci.

Par ailleurs, en application des législations sociale et fiscale actuelles, les rentes annuelles qui seront versées aux bénéficiaires subiront, outre les prélèvements sociaux et fiscaux applicables aux pensions (10,1 % dont 5,9 % déductibles du revenu imposable), la contribution spécifique de 14 %, non déductible du revenu imposable, avant d'être imposées au barème de l'impôt sur le revenu et éventuellement à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

#### **K) AVANTAGES EN NATURE – FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS**

Les frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leur fonction par les membres du Comité Exécutif sont pris en charge par le Groupe.

Les avantages en nature correspondent, sauf dispositions particulières, à la partie éventuellement personnelle de l'usage d'une voiture de fonction.

## 2.2.1.3 COMITÉ EXÉCUTIF

## A) RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES, EN VALEUR BRUTE (AVANT DÉDUCTION DES CHARGES SOCIALES)

	2015	2016	2017
	(1)	(2)	(3)
Partie fixe	6 022 729	5 724 579	5 316 729
Partie variable due	4 530 484	4 239 893	3 402 800
Prime exceptionnelle	550 000	-	-
Jetons de présence	-	-	-
<b>Total</b>	<b>11 103 213</b>	<b>9 964 472</b>	<b>8 719 529</b>

(1) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano et Khiroun à temps complet.

(2) MM. Lagardère, Leroy, Funck-Brentano et Khiroun à temps complet et M. D'Hinnin jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2016.

(3) MM. Lagardère, Leroy, Funck-Brentano, Khiroun et Adsuar à temps complet.

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

Plan / Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2017	Nombres d'options annulées à fin 2017	Quantités restant à lever à fin 2017	Dates d'exercice
<b>Options de souscription</b>							
Néant							
<b>Options d'achat</b>							
Plans échus :							
18/12/03 25/05/00	178 000	51,45 €	5	0	178 000	0	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04 11/05/04	178 000	41,64 € (*)	5	0	186 604 (*)	0	20/11/06 au 20/11/14
20/11/05 11/05/04	240 000	45,69 € (*)	5	0	286 911 (*)	0	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06 11/05/04	242 000	44,78 € (*)	5	0	289 424 (*)	0	14/12/08 au 14/12/16
Plan en cours :							
Néant							

(\*) Après ajustement du 20 juin 2014.

**C) ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES**

Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions acquises à fin 2017	Nombre d'actions annulées à fin 2017	Nombre d'actions restantes à fin 2017	Acquisition définitive des actions
<b>Plans échus :</b>						
28/12/2007	107 000	7	0 <sup>(*)</sup>	107 000	0 <sup>(*)</sup>	29/12/2009
01/10/2009						02/10/2011 <sup>(**)</sup>
31/12/2009	126 000	6	21 155	7 690	0	02/04/2012 <sup>(***)</sup>
17/12/2010	126 000	5	69 547	56 453	0	18/12/2012 02/04/2013 <sup>(***)</sup>
29/12/2011	119 000	5	72 054	31 946	0	30/12/2013 02/04/2014 <sup>(***)</sup>
25/06/2012	111 000	4	122 225 <sup>(****)</sup>	10 764 <sup>(****)</sup>	0	26/06/2014 01/04/2015 <sup>(***)</sup>
26/12/2013	115 000	4	133 012 <sup>(****)</sup>	4 769 <sup>(****)</sup>	0	01/04/2017
<b>Plan en cours :</b>						
01/04/2015	116 000	4	0	0	116 000	01/04/2018
09/05/2016	88 000	3	0	0	88 000	10/05/2019
06/04/2017	108 000	4	0	0	108 000	07/04/2020

(\*) La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive des actions était conditionnée n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action gratuite n'a finalement été attribuée.

(\*\*) 03/10/2013 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers et 02/04/2014 pour le membre de la Gérance résident fiscal étranger.

(\*\*\*) Pour les membres de la Gérance.

(\*\*\*\*) Après ajustement du 20 juin 2014.

## 2.2.1.4 GÉRANCE

## M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	1 711 093 <sup>(1)</sup>	1 711 093	1 304 800 <sup>(1)</sup>	1 711 093
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	18 616	18 616	18 616	18 616
<b>Total</b>	<b>2 870 438</b>	<b>2 870 438</b>	<b>2 464 145</b>	<b>2 870 438</b>

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

Monsieur Lagardère n'a reçu ni options de souscription ou d'achat d'actions ni actions gratuites depuis qu'il a été nommé au titre de Commandité Gérant en 2003.

► Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.

► Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.

► Droits à actions de performance attribués durant l'exercice : néant.

► Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2016	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 870 438	2 464 145
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>Total</b>	<b>2 870 438</b>	<b>2 464 145</b>



**M. Pierre Leroy****Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)**

	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	<b>1 474 000</b>	<b>1 474 000</b>
Rémunération variable	760 800 <sup>(1)</sup>	768 925	<b>629 400 <sup>(1)</sup></b>	<b>760 800</b>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	16 281	16 281	<b>16 281</b>	<b>16 281</b>
<b>Total</b>	<b>2 251 081</b>	<b>2 259 206</b>	<b>2 119 681</b>	<b>2 251 081</b>

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- ▶ Droits à actions de performance attribués durant l'exercice : 32 000.

**Droits à actions de performance attribués en 2017**

Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2016	06/04/2017	32 000	724 480	07/04/2020	08/04/2022 <sup>(1)</sup>	<sup>(2)</sup>

(1) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. § 2.2.1.2.G ci-dessus).

(2) Cf. détail au paragraphe 2.2.1.2.G ci-dessus.

- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : 17 375.
- ▶ Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : 37 012.

L'obligation légale de conservation des 34 751 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Leroy le 1<sup>er</sup> avril 2015 au titre du plan du 25 juin 2012 a pris fin le 1<sup>er</sup> avril 2017. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef, la moitié de ces actions demeure néanmoins soumise à des obligations de conservation conditionnées, d'une part, à la valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Leroy et, d'autre part, à la cessation de ses fonctions.

Les 38 339 actions de performance attribuées à Monsieur Leroy dans le cadre du plan du 26 décembre 2013 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 1<sup>er</sup> avril 2017, de 37 012 actions, soit un taux d'attribution de 96,54 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

- réalisation moyenne des objectifs de Résop : ≥ 100 %.
- réalisation moyenne des objectifs de Flux Opérationnels Consolidés : 93,08 %.
- évolution du Résop 2016 par rapport à la moyenne 2014-2015 : positive.

**Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées**

	Exercice 2016	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 251 081	<b>2 119 681</b>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	<b>Néant</b>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	<b>Néant</b>
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	594 560	<b>724 480</b>
<b>Total</b>	<b>2 845 641</b>	<b>2 844 161</b>

## M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	760 800 <sup>(1)</sup>	768 925	629 400 <sup>(1)</sup>	760 800
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	13 644	13 644	13 644	13 644
<b>Total</b>	<b>1 980 444</b>	<b>1 988 569</b>	<b>1 849 044</b>	<b>1 980 444</b>

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- ▶ Droits à actions de performance attribués durant l'exercice : 32 000.

Droits à actions de performance attribués en 2017						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2016	06/04/2017	32 000	724 480	07/04/2020	08/04/2022 <sup>(1)</sup>	<sup>(2)</sup>

(1) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. § 2.2.1.2.G ci-dessus).

(2) Cf. détail au paragraphe 2.2.1.2.G ci-dessus.

- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : 26 063.
- ▶ Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : 37 012.

L'obligation légale de conservation des 34 751 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Funck-Brentano le 1<sup>er</sup> avril 2015 au titre du plan du 25 juin 2012 a pris fin le 1<sup>er</sup> avril 2017. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales, un quart de ces actions demeure néanmoins soumis à une obligation de conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions. La valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Funck-Brentano étant supérieure à un an de rémunération fixe et variable, l'obligation de conservation prévue en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et portant sur un autre quart des actions s'est trouvée levée.

Les 38 339 actions de performance attribuées à Monsieur Funck-Brentano dans le cadre du plan du 26 décembre 2013 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 1<sup>er</sup> avril 2017, de 37 012 actions, soit un taux d'attribution de 96,54 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

- réalisation moyenne des objectifs de Résop : ≥ 100 %.
- réalisation moyenne des objectifs de Flux Opérationnels Consolidés : 93,08 %.
- évolution du Résop 2016 par rapport à la moyenne 2014-2015 : positive.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2016	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 980 444	1 849 044
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	594 560	724 480
<b>Total</b>	<b>2 575 004</b>	<b>2 573 524</b>

Options de souscription ou d'achat d'actions <sup>(1)</sup>

	Plans échus					
	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date d'assemblée	23 mai 2000		23 mai 2000 et 13 mai 2003	11 mai 2004		2 mai 2006
Date du Conseil ou du Directoire selon le cas	Ne concerne pas la Société Lagardère SCA qui est une Commandite par Actions Date d'attribution = date de décision de la Gérance					
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées <sup>(1)</sup>	1 271 740 <sup>(*)</sup>	1 313 639 <sup>(*)</sup>	1 453 451 <sup>(*)</sup>	1 577 677 <sup>(***)</sup>	1 736 769 <sup>(**)</sup>	1 919 029 <sup>(**)</sup>
<b>Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux <sup>(1)</sup> :</b>						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	0	0	0	0
Monsieur Pierre Leroy	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Point de départ d'exercice des options	19/12/2003	19/12/2004	18/12/2005	20/11/2006	21/11/2007	14/12/2008
Date d'expiration	19/12/2008	19/12/2009	18/12/2013	20/11/2014	21/11/2015	14/12/2016
Prix de souscription ou d'achat	46,48 € <sup>(*)</sup>	51,45 € <sup>(*)</sup>	51,45 <sup>(*)</sup>	41,64 € <sup>(***)</sup>	45,69 € <sup>(**)</sup>	44,78 € <sup>(**)</sup>
Nombre d'actions acquises au 28 février 2018	30 336 <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	-
<b>Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques :</b>						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy		30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
<b>Options de souscription ou d'achat <sup>(1)</sup> d'actions restantes en fin d'exercice 2017 :</b>						
Monsieur Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	0	0	0
Monsieur Dominique D'Hinnin	0	0	0	0	0	0
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	0	0	0	0	0

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.

(2) Levée le 20/12/2005 de M. P. Leroy.

(\*) Après ajustement du 06/07/2005.

(\*\*) Après ajustement du 20/06/2014.

(\*\*\*) Après ajustements des 06/07/2005 et 20/06/2014.

## Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8
Date d'Assemblée	28/04/09	28/04/09	28/04/09	28/04/09	03/05/13	03/05/13	03/05/16	03/05/16
Date d'attribution (*)	31/12/09	17/12/10	29/12/11	25/06/12	26/12/13	01/04/15	09/05/16	06/04/17
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (**)	50 000	116 000	104 000	115 017	115 017	96 000	64 000	64 000
dont nombre attribué à :								
Monsieur Arnaud Lagardère (***)	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000
Date d'acquisition des actions	02/04/12 02/04/14	02/04/13	02/04/14	01/04/15	01/04/17	01/04/18	10/05/19	07/04/20
Date de fin de période de conservation (****)	02/04/14	02/04/15	02/04/16	01/04/17	01/04/19	01/04/20	10/05/21	07/04/22
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 28 février 2018	42 310	59 547	72 054	104 253	111 036	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 690	56 453	31 946	10 764	3 981	-	-	-
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	3 588	1 327	-	-	-
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	1 982	3 588	1 327	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	1 982	3 588	1 327	-	-	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2017 (*) :	-	-	-	-	-	96 000	64 000	64 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	-	-	-	-	-	32 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	-	-	-	-	32 000	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	-	-	-	-	32 000	32 000	32 000

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

(\*\*) Après ajustement du 20/06/2014.

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

(\*\*\*\*) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. § 2.2.1.2.G ci-dessus).

## Autres éléments

Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs	Contrat de travail <sup>(1)</sup>		Régime de retraite complémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère Fonction : Gérant Date début mandat : Date fin mandat :		X	X <sup>(2)</sup>			X		X
	} Renouvelé le 11 mars 2015 pour une durée de 6 ans							
Pierre Leroy Fonction : Gérant <sup>(a)</sup> Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. <sup>(1)</sup>		X <sup>(2)</sup>			X <sup>(3)</sup>		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : Gérant <sup>(b)</sup> Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. <sup>(1)</sup>		X <sup>(2)</sup>			X <sup>(3)</sup>		X

(a) Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco dont le mandat de Gérant a été renouvelé le 9 mars 2016 pour une période de 6 ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de 6 ans et renouvelé le 9 mars 2016 pour la même période.

(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations Afep-Medef le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur Général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les sociétés en commandite par actions.

(2) Voir paragraphe 2.2.1.2.J *supra*.

(3) Voir paragraphe 2.2.1.2.H *supra*.

## 2.2.2 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 AUX MEMBRES DE LA GÉRANCE ET AU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les articles L 225-37-2, L 225-82-2 et L 225-100, II du Code de commerce introduits par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite « loi Sapin 2 ») concernant l'approbation par l'Assemblée Générale de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur à ces dirigeants, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions. Néanmoins, conformément à la recommandation du paragraphe 26 du Code Afep-Medef, Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, la Société soumet à l'avis des actionnaires les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice écoulé à chaque dirigeant mandataire social de la Société, à savoir :

► Monsieur Arnaud Lagardère, en ses qualités de Gérant de Lagardère SCA et de Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;

► Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, en leurs qualités de Directeurs Généraux Délégués de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;

► Monsieur Xavier de Sarrau, en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA, cette fonction conférant le statut de « dirigeant mandataire social non exécutif » aux termes de la dernière version du Code Afep-Medef révisé en novembre 2016.

L'avis des actionnaires est sollicité sur les éléments constitutifs des rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2017, pris dans leur ensemble. Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Guide d'application du Code Afep-Medef.

## Arnaud Lagardère

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 140 729 €	▶ Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2009.
Rémunération variable annuelle	1 304 800 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cette rémunération variable annuelle est uniquement basée sur des critères quantifiables liés aux performances 2017 du Groupe (taux de progression du Résop Groupe et montant des Flux Opérationnels Consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des Flux Opérationnels Consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2017 et le Résop Groupe réalisé en 2016) (cf. détail dans le chapitre 2.2.1 du Document de référence).</li> <li>▶ Le taux de réalisation ressortant de cette formule paramétrique est appliqué à un montant de référence égal à 1 400 000 €.</li> <li>▶ Le montant de la rémunération variable annuelle est plafonné à 150 % de la rémunération fixe.</li> <li>▶ Compte tenu du taux de réalisation atteint en 2017 (0,932 contre 1,37 en 2016 et 1,4795 en 2015), la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère s'est élevée à 114,38 % de sa rémunération fixe annuelle en 2017.</li> </ul>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	▶ Aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère depuis qu'il est devenu Gérant en 2003.
Rémunération exceptionnelle	N/A	▶ Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2017.
Jetons de présence	N/A	▶ Monsieur Arnaud Lagardère n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2017.
Avantages en nature	18 616 €	▶ Cet avantage correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital &amp; Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif.</li> <li>▶ Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite.</li> <li>▶ Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par année d'ancienneté dans le régime.</li> <li>▶ La Rémunération de Référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; elle est en sus limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2017, un montant maximum de 1 961 400 €.</li> <li>▶ L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de Référence, soit, en 2017, un montant maximum de 686 490 €.</li> <li>▶ Au 31 décembre 2017, le montant estimatif de la rente annuelle calculé pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires représentait environ 24,07 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2017.</li> <li>▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2017.</li> </ul>

## Pierre Leroy

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 474 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2011.</li> </ul>
Rémunération variable annuelle	629 400 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cette rémunération variable annuelle comprend :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- une part quantifiable liée aux performances du Groupe en 2017 (taux de progression du Résop Groupe et montant des Flux Opérationnels Consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des Flux Opérationnels Consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2017 et le Résop Groupe réalisé en 2016) (cf. détail dans le chapitre 2.2.1 du Document de référence) ;</li> <li>- une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans trois domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe, la qualité de la gouvernance et du management et la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe (cf. détail dans le chapitre 2.2.1 du Document de référence).</li> </ul> </li> <li>▶ Pour chacune de ces deux parts, le taux de réalisation atteint est appliqué à un montant de référence de 300 000 €, soit un montant de référence total pour la rémunération variable annuelle égal à 600 000 €.</li> <li>▶ Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 33 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 44 % de la rémunération variable annuelle maximale.</li> <li>▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2017 (0,932 pour la part quantifiable contre 1,37 en 2016 et 1,47975 en 2015 et 1,166 pour la part qualitative contre 1,166 en 2016 et 1,083 en 2015), la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy s'est élevée à 42,70 % de sa rémunération fixe annuelle en 2017.</li> </ul>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.</li> </ul>
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	724 480 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2017 de l'attribution de 32 000 droits à actions de performance, représentant 0,024 % du capital social.</li> <li>▶ L'acquisition définitive de ces actions en 2020 est subordonnée, outre à une condition de présence de 3 ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2017-2019 :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour 50 % des actions, la réalisation d'un taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe égal ou supérieur à +11,16 % (soit une progression supérieure d'au moins un tiers par rapport au taux moyen atteint sur la période 2014-2016) ;</li> <li>- pour 50 % des actions, la réalisation d'un montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe égal ou supérieur à 529,6 M€ (soit une moyenne supérieure d'au moins un tiers par rapport au montant moyen atteint sur la période 2014-2016).</li> </ul> </li> <li>▶ Pour chacun des deux objectifs, il est fixé un seuil de performance minimum égal à 66 % de l'objectif, en dessous duquel les droits à actions de performance seront définitivement perdus et, à partir duquel une attribution proportionnelle linéaire démarrera (de 0 % à 100 % des actions).</li> <li>▶ Les actions de performance définitivement acquises devront être conservées pour une durée minimum de 2 ans, puis, pour un quart des actions, jusqu'à la constitution d'un portefeuille d'une valeur au moins égale à un an de rémunération et, pour un autre quart, jusqu'à la cessation des fonctions.</li> <li>▶ Cette attribution, conforme au cadre fixé par le Conseil de Surveillance le 8 mars 2017, a été décidée par la Gérance le 6 avril 2017 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 (12<sup>e</sup> résolution).</li> <li>▶ Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2017.</li> </ul>
Rémunération exceptionnelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2017.</li> </ul>



Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Jetons de présence	N/A	▶ Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2017.
Avantages en nature	16 281 €	▶ Cet avantage correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Indemnité de non-concurrence	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital &amp; Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif.</li> <li>▶ Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite.</li> <li>▶ Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par année d'ancienneté dans le régime.</li> <li>▶ La Rémunération de Référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable ; elle est en sus limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2017, un montant maximum de 1 961 400 €.</li> <li>▶ L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de Référence, soit, en 2017, un montant maximum de 686 490 €.</li> <li>▶ Au 31 décembre 2017, le montant estimatif de la rente annuelle calculé pour Monsieur Pierre Leroy conformément aux dispositions réglementaires représentait environ 30,72 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2017.</li> <li>▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2017.</li> </ul>

## Thierry Funck-Brentano

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 206 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2011.</li> </ul>
Rémunération variable annuelle	629 400 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cette rémunération variable annuelle comprend :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– une part quantifiable liée aux performances du Groupe en 2017 (taux de progression du Résop Groupe et montant des Flux Opérationnels Consolidés des sociétés intégrés comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des Flux Opérationnels Consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2017 et le Résop Groupe réalisé en 2016) (cf. détail dans le chapitre 2.2.1 du Document de référence) ;</li> <li>– une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans trois domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe, la qualité de la gouvernance et du management et la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe (cf. détail dans le chapitre 2.2.1 du Document de référence).</li> </ul> </li> <li>▶ Pour chacune de ces deux parts, le taux de réalisation atteint est appliqué à un montant de référence de 300 000 €, soit un montant de référence total pour la rémunération variable annuelle égal à 600 000 €.</li> <li>▶ Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 33 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 44 % de la rémunération variable annuelle maximale.</li> <li>▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2017 (0,932 pour la part quantifiable contre 1,37 en 2016 et 1,47975 en 2015 et 1,166 pour la part qualitative contre 1,166 en 2016 et 1,083 en 2015), la rémunération variable annuelle de Monsieur Thierry Funck-Brentano s'est élevée à 52,19 % de sa rémunération fixe annuelle en 2017.</li> </ul>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano n'est pas prévu.</li> </ul>
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	724 480 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano a bénéficié en 2017 de l'attribution de 32 000 droits à actions de performance, représentant 0,024 % du capital social.</li> <li>▶ L'acquisition définitive de ces actions en 2020 est subordonnée, outre à une condition de présence de 3 ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2017-2019 :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– pour 50 % des actions, la réalisation d'un taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe égal ou supérieur à +11,16 % (soit une progression supérieure d'au moins un tiers par rapport au taux moyen atteint sur la période 2014-2016) ;</li> <li>– pour 50 % des actions, la réalisation d'un montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe égal ou supérieur à 529,6 M€ (soit une moyenne supérieure d'au moins un tiers par rapport au montant moyen atteint sur la période 2014-2016).</li> </ul> </li> <li>▶ Pour chacun des deux objectifs, il est fixé un seuil de performance minimum égal à 66 % de l'objectif, en dessous duquel les droits à actions de performance seront définitivement perdus et, à partir duquel une attribution proportionnelle linéaire démarrera (de 0 % à 100 % des actions).</li> <li>▶ Les actions de performance définitivement acquises devront être conservées pour une durée minimum de 2 ans, puis, pour un quart des actions, jusqu'à la constitution d'un portefeuille d'une valeur au moins égale à un an de rémunération et, pour un autre quart, jusqu'à la cessation des fonctions.</li> <li>▶ Cette attribution, conforme au cadre fixé par le Conseil de Surveillance le 8 mars 2017, a été décidée par la Gérance le 6 avril 2017 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 (12<sup>e</sup> résolution).</li> <li>▶ Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2017.</li> </ul>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération exceptionnelle	N/A	▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2017.
Jetons de présence	N/A	▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2017.
Avantages en nature	13 644 €	▶ Cet avantage correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Indemnité de non-concurrence	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital &amp; Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif.</li> <li>▶ Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite.</li> <li>▶ Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par année d'ancienneté dans le régime.</li> <li>▶ La Rémunération de Référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable ; elle est en sus limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2017, un montant maximum de 1 961 400 €.</li> <li>▶ L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de Référence, soit, en 2017, un montant maximum de 686 490 €.</li> <li>▶ Au 31 décembre 2017, le montant estimatif de la rente annuelle calculé pour Monsieur Thierry Funck-Brentano conformément aux dispositions réglementaires représentait environ 33,40 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2017.</li> <li>▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2017.</li> </ul>

## Xavier de Sarrau

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	240 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cette rémunération non salariée a été attribuée à Monsieur Xavier de Sarrau, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, en contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assure dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil.</li> <li>▶ Le montant de cette rémunération n'a pas varié depuis sa prise de fonction le 27 avril 2010.</li> </ul>
Rémunération variable annuelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable annuelle au bénéfice de Monsieur Xavier de Sarrau n'est pas prévu.</li> </ul>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Xavier de Sarrau n'est pas prévu.</li> </ul>
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres.</li> </ul>
Rémunération exceptionnelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Xavier de Sarrau n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle depuis sa prise de fonction le 27 avril 2010.</li> </ul>
Jetons de présence	92 715,23 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ce montant, sur lequel est prélevée une retenue à la source, correspond aux jetons de présence dus à Monsieur Xavier de Sarrau en 2018 au titre de l'exercice 2017, en ses qualités de Président du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit.</li> <li>▶ L'enveloppe globale des jetons de présence du Conseil s'élève à un montant de 700 000 € fixé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011. Chaque membre du Conseil reçoit une part, les membres des Comités reçoivent chacun deux parts supplémentaires et les Présidents du Conseil et des Comités reçoivent chacun une part supplémentaire, la valeur de la part étant égale au résultat du montant de l'enveloppe globale divisé par le nombre total de parts. La partie variable des jetons de présence versée en fonction de l'assiduité est de 60 %.</li> <li>▶ Ce montant dû à Monsieur Xavier de Sarrau au titre de l'exercice 2017 correspond à cinq parts de jetons de présence associées à un taux d'assiduité de 100 %.</li> </ul>
Avantages en nature	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucun avantage en nature.</li> </ul>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Xavier de Sarrau.</li> </ul>
Indemnité de non-concurrence	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Xavier de Sarrau.</li> </ul>
Régime de retraite supplémentaire	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.</li> </ul>

## 2.2.3 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SCA RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2017

### 2.2.3.1 GÉRANCE

Conformément à l'article L 621-18-2 du Code monétaire et financier, les opérations suivantes réalisées au cours de l'exercice 2017 ont été déclarées par les membres de la Gérance et les personnes qui leur sont liées :

#### LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT

Lagardère Capital & Management, personne morale liée à Monsieur Arnaud Lagardère, a procédé entre les 14 et 17 mars 2017 et les 25 et 28 avril 2017 à la cession d'un total de 332 029 actions Lagardère SCA pour un montant brut total de 8 879 853,77 €.

#### PIERRE LEROY

Monsieur Pierre Leroy, Co-gérant, a procédé le 3 avril 2017 à la cession de 17 000 actions Lagardère SCA pour un montant brut total de 463 839,90 €.

### 2.2.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant.

\*\*\*

À la connaissance de la Société, aucune autre opération sur les titres de la Société n'a été réalisée par les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance et par les personnes qui leur sont liées, au cours de l'exercice écoulé.

## 2.2.4 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES

### 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 relativement aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2017 concernant les attributions gratuites d'actions.

\*\*\*

La politique d'attribution gratuite d'actions vise 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 sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SCA, les membres du Comité Élargi et les cadres dirigeants du Groupe, les actions gratuites attribuées, intégralement soumises à des conditions de performance, constituent, en outre, un outil essentiel de motivation et de rémunération sur le long terme.

### DONNÉES GÉNÉRALES

#### Attributions gratuites d'actions par la Société

1. Actions gratuites définitivement acquises au cours de l'exercice 2017.

423 357 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2017. Ces actions ont toutes été créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves et ont donné lieu à une réduction concomitante du capital social à la même hauteur par voie d'annulation d'actions autodétenues par la Société dans le cadre de son programme de rachat.

- 250 992 actions ont été définitivement acquises en avril 2017 par les bénéficiaires du plan d'actions de performance du 26 décembre 2013.

- 172 365 actions ont été définitivement acquises le 27 décembre 2017, d'une part, par les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers du plan d'actions gratuites du 26 décembre 2013 et, d'autre part, par les héritiers d'un bénéficiaire du plan d'actions gratuites du 9 mai 2016 décédé.

2. Droits à actions gratuites attribués au cours de l'exercice 2017.

Sur la base des autorisations données par votre Assemblée le 3 mai 2016 (12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions), la Gérance de votre Société a procédé, le 6 avril 2017, aux attributions suivantes :

- 374 950 droits à actions gratuites (représentant 0,286 % du nombre d'actions composant le capital) à 428 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux des sociétés liées à la Société ;

- 442 710 droits à actions de performance (représentant 0,338 % du nombre d'actions composant le capital) attribués à 41 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées.

Les conditions de performance fixées pour ce second plan sont les suivantes :

- *Objectif de Progression du Résop Groupe* :

L'acquisition définitive de 50 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2017-2019 d'un taux moyen de progression annuelle du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (« Résop Groupe ») au moins supérieur du tiers au taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe constaté sur la période 2014-2016, soit un taux moyen de progression annuelle égal ou supérieur à + 11,16 % (l'« Objectif de Progression du Résop Groupe »).

Dans le cas où le taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe atteint sur la période 2017-2019 serait inférieur à 66 % de l'Objectif de Progression du Résop Groupe, soit inférieur à +7,36 %, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors égal à 0.

Dans le cas où le taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe atteint sur la période 2017-2019 serait compris entre 66 % et 100 % de l'Objectif de Progression du Résop Groupe, soit entre +7,36 % et +11,16 %, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors calculé proportionnellement, de manière linéaire, de 0 % à 100 % des actions allouées à cet objectif.

- **Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe :**

L'acquisition définitive de 50 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2017-2019 d'un montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées (« Flux Opérationnels Consolidés Groupe ») au moins supérieur du tiers au montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe constaté sur la période 2014-2016, soit un montant annuel moyen égal ou supérieur à 529,6 M€ (l'« Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe »).

Dans le cas où le montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe atteint sur la période 2017-2019 serait inférieur à 66 % de l'Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe, soit inférieur à 349,5 M€, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors égal à 0.

Dans le cas où le montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe atteint sur la période 2017-2019 serait compris entre 66 % et 100 % de l'Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe, soit entre 349,5 M€ et 529,6 M€, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors calculé proportionnellement, de manière linéaire, de 0 % à 100 % des actions allouées à cet objectif.

Les autres caractéristiques communes aux deux plans d'actions gratuites sont les suivantes :

- **Conditions de présence de trois années :**

Les bénéficiaires devront n'avoir ni démissionné ni été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 6 avril 2020 à minuit.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux des quatre sociétés holdings des branches Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Travel Retail et Lagardère Sports and Entertainment, membres du Comité Élargi, ceux-ci devront toujours occuper leurs fonctions au 6 avril 2020 à minuit, sauf cas de cessation contrainte pour un motif autre qu'une faute.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SCA, nous vous prions de bien vouloir vous reporter aux informations particulières données ci-après.

- **Périodes d'acquisition :**

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français au 6 avril 2017, la période d'acquisition a été fixée à trois ans, soit une acquisition définitive le 7 avril 2020.

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers au 6 avril 2017, la période d'acquisition a été fixée à quatre ans, soit une acquisition définitive le 7 avril 2021.

- **Périodes de conservation :**

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français au 6 avril 2017, la période de conservation a été fixée à deux ans ; soit une conservation des actions en compte nominatif pur jusqu'au 7 avril 2022 inclus.

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers au 6 avril 2017, aucune période de conservation n'a été fixée.

À compter de leurs dates de disponibilité respectives, les actions deviendront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

S'agissant des obligations de conservation additionnelles imposées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SCA conformément aux dispositions légales et aux recommandations du Code Afep-Medef, nous vous prions de bien vouloir vous reporter aux informations particulières données ci-après.

- **Invalidité ou décès d'un bénéficiaire :**

En cas d'invalidité d'un bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième catégorie prévue à l'article L 341-4 du Code de la sécurité sociale ou de décès d'un bénéficiaire intervenant durant la période d'acquisition, le bénéficiaire, ses représentants ou héritiers, selon le cas, pourront demander l'attribution définitive des actions gratuites dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

En cas d'invalidité ou de décès d'un bénéficiaire, les actions seront immédiatement cessibles.

- **Valeurs des actions attribuées :**

La valeur des actions gratuites ainsi attribuées était, le 6 avril 2017, à l'ouverture de la bourse de Paris, de 27,22 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 22,64 € pour les actions qui seront définitivement acquises le 7 avril 2020 et à 21,48 € pour celles qui seront définitivement acquises le 7 avril 2021.

**3. État des plans d'actions gratuites en cours en 2017.**

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2017 ou en cours au 31 décembre 2017 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits à AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
26.12.2013	712 950 (*)	18 230 (**)	836 209 (**)	-
22.12.2014	306 120	16 900	201 420	87 800
01.04.2015	444 440	-	-	444 440
09.05.2016	829 660	6 500	1 200	821 960
06.04.2017	817 660	6 850	-	810 810
<b>Totaux</b>	<b>3 110 830</b>	<b>48 480</b>	<b>1 038 829</b>	<b>2 165 010</b>

(\*) Avant ajustement du 20 juin 2014.

(\*\*) Après ajustement du 20 juin 2014.

\*\*\*

### Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société

1. Le 4 décembre 2017, la société Moneytag, entité de la branche Lagardère Active, a procédé à l'attribution à deux bénéficiaires d'un total de 255 actions gratuites soumises à une période d'acquisition de deux ans et une période de conservation de un an.
2. Le 19 décembre 2017, la société Ice Participations, entité de la branche Lagardère Publishing, a procédé à l'attribution au bénéfice de ses deux Directeurs Généraux Délégués d'un total de 1 060 134 actions gratuites, assorties de conditions de performance, de présence et d'une période d'acquisition d'une durée minimum de deux ans.
3. Il n'a été, au cours de l'exercice 2017, procédé à aucune autre attribution d'actions gratuites par les sociétés ou groupements liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-197-2 du Code de commerce et par les sociétés contrôlées par Lagardère SCA au sens de l'article L 233-16 du même code.

### DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LAGARDÈRE SCA

1. Au cours de l'exercice écoulé, Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance de Lagardère SCA se sont vu attribuer chacun, dans le cadre du plan performance du 6 avril 2017 décrit ci-avant, 32 000 droits à actions de performance (représentant 0,024 % du nombre d'actions composant le capital et une valeur totale, en norme IFRS, de 724 480 €).

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, cette attribution s'est faite dans le respect du cadre fixé par le Conseil de Surveillance de Lagardère SCA qui, lors d'une réunion du 8 mars 2017, a confirmé les modalités relatives aux plafonds, aux conditions de performance et aux obligations de conservation applicables aux attributions d'actions gratuites bénéficiant aux membres de la Gérance.

En sus des conditions de performance décrites ci-avant, l'acquisition définitive des actions gratuites est subordonnée à la condition que chaque membre de la Gérance occupe toujours ses fonctions trois ans après l'attribution, soit le 6 avril 2020 à minuit, sauf cas de cessation contrainte pour un motif autre qu'une faute.

L'obligation générale de conservation de deux années courant du 7 avril 2020 au 7 avril 2022 inclus est complétée, pour chaque membre de la Gérance, par une obligation additionnelle de conserver en compte nominatif pur (i) 25 % des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social exécutif de Lagardère SCA et (ii) 25 % supplémentaires des actions définitivement acquises jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues par ledit membre de la Gérance soit au moins égale à un an de rémunération brute et variable, cette valeur étant appréciée chaque année au regard de la moyenne des cours du mois de décembre de l'année précédente et de la rémunération fixe et variable due au titre de l'année écoulée, la partie variable étant retenue pour son montant maximum théorique. À l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes seront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière. Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les deux membres de la Gérance de Lagardère SCA ont enfin pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leurs risques sur les actions de performance attribuées.

2. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L 233-16 du même code.
3. Au cours de l'exercice écoulé, les huit salariés de Lagardère SCA se sont vu attribuer, dans le cadre du plan du 6 avril 2017 décrit ci-avant, un nombre total de 35 670 droits à actions de performance (représentant 0,027 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur totale, en norme IFRS, de 807 568,80 €, soit un nombre moyen de droits à actions attribués par personne de 4 459 (représentant 0,003 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur, en norme IFRS, de 100 952 €).
4. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SCA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L 233-16 du même code.

## 2.2.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU SUR CELLES DES SOCIÉTÉS LIÉES

Au cours de l'exercice 2017, il n'a été consenti aucune option de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA. Il n'existait plus, au sein des sociétés ou groupements susvisés, aucun plan d'options en vigueur ou échu au cours de l'exercice 2017.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



# 3

## FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE

<b>3.1</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b> <b>RFA</b>	<b>100</b>
3.1.1	Risques liés à l'activité et à la conjoncture économique	100
3.1.2	Risques juridiques	101
3.1.3	Risques financiers ou de marché	103
3.1.4	Risques opérationnels	104
.....		
<b>3.2</b>	<b>DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES</b> <b>RFA</b>	<b>105</b>
3.2.1	Environnement de contrôle	105
3.2.2	Définition des responsabilités et des pouvoirs	106
3.2.3	Politique de gestion des ressources humaines et gestion des compétences	107
3.2.4	Textes de référence	107
3.2.5	Systèmes d'information	108
3.2.6	Procédures, modes opératoires, outils et pratiques	108
3.2.7	Information et communication	111
3.2.8	Dispositif de gestion des risques	111
3.2.9	Activités de contrôle	114
3.2.10	Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	115

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

## 3.1 FACTEURS DE RISQUES

**RFA**

La description ci-après porte sur l'exposition du Groupe à certains risques jugés significatifs, étant précisé que les procédures de gestion des risques sont décrites au 3.2.8 « Dispositif de gestion des risques » du présent document.

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

### 3.1.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ET À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

#### 3.1.1.1 RISQUES ET DÉPENDANCE LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ

Certains contrats passés notamment dans le domaine des événements sportifs ou des concessions gérées par Lagardère Travel Retail peuvent porter sur des montants unitaires élevés (plusieurs centaines de millions d'euros), avoir une application étalée sur plusieurs années et comporter des engagements importants pour le Groupe en contrepartie de flux de revenus futurs attendus.

Des difficultés de mise en œuvre, une conjoncture difficile ou des conditions de marché défavorables peuvent survenir lors de leur exécution et avoir des conséquences négatives sur le résultat de ces contrats dont la rentabilité à terminaison ne peut en conséquence être garantie.

Le renouvellement de ces contrats à leur échéance ne peut être considéré comme garanti, et dépend notamment de l'attitude des acteurs économiques du secteur, qu'il s'agisse des ayants droit ainsi que des concurrents du Groupe, établis ou nouveaux entrants.

Ce risque tend mécaniquement à s'accroître pour Lagardère Travel Retail en raison de la croissance de l'activité de la branche dans le domaine des ventes en aéroport.

Dans le domaine du sport, il a été observé un changement de stratégie de certaines fédérations sportives dans le cadre de la commercialisation des droits media de leurs compétitions. L'UEFA par exemple a centralisé la commercialisation des droits de retransmission des matchs de qualification à la Coupe du monde FIFA 2018 dans la zone européenne.

Par ailleurs, l'AFC (Asian Football Confederation) lance en 2018 un appel d'offres portant sur le renouvellement de l'attribution de ses droits commerciaux, actuellement détenus par Lagardère Sports and Entertainment jusqu'en 2020.

Les risques décrits ici concernent également, bien qu'à une moindre échelle, certains contrats passés par Lagardère Publishing avec des auteurs, des ayants droit ou pour la distribution d'éditeurs tiers.

#### 3.1.1.2 IMPACT DES TECHNOLOGIES DU NUMÉRIQUE ET DE LA MOBILITÉ SUR LES MODÈLES D'AFFAIRES DU GROUPE

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

Par ailleurs, pour son développement, le Groupe est amené à investir, par acquisition ou développement interne, dans des activités à modèle économique numérique. Ces modèles économiques sont marqués par une grande volatilité et doivent souvent encore faire leurs preuves dans la durée. De ce fait les plans d'affaires correspondant sont soumis à des aléas importants.

Lagardère Publishing considère le développement du livre numérique comme une opportunité, dans la mesure où cette activité s'exerce

dans des conditions de rentabilité au moins similaires à celles du livre imprimé. Cependant, une remise en cause, sur différents marchés, de l'aptitude d'un éditeur à maîtriser la politique de vente de ses ouvrages pourrait avoir des conséquences défavorables sur la rentabilité de cette activité. Des enquêtes diligentes par certaines autorités de concurrence dans le domaine du livre numérique ont eu lieu et des transactions ont été acceptées par Lagardère Publishing dans ce cadre (cf. note 33 de l'annexe aux comptes consolidés du présent Document de référence).

À terme, une forte concentration aval dans la vente de médias ou de livres numériques ainsi que dans la vente en ligne de livres imprimés exposerait certaines activités du Groupe et notamment de Lagardère Publishing à une situation de dépendance. Une telle évolution pourrait influencer sur la rentabilité des réseaux de vente de livres imprimés notamment en librairie, ce qui pourrait amener Lagardère Publishing à constater des impayés.

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

Par ailleurs, l'apparition de nouveaux modèles d'affaires liés au numérique pourrait dégrader la rentabilité de Lagardère Publishing dans des secteurs de l'édition où la branche est très active, notamment l'éducation.

De même, l'apparition de nouvelles offres commerciales liées au numérique pourrait, en renforçant la concurrence, dégrader la rentabilité de Lagardère Travel Retail dans ses trois métiers : Travel Essentials, Duty Free & Fashion, Foodservice.

S'agissant de Lagardère Active, les médias numériques exercent une concurrence très vive sur les supports imprimés, avec un impact tant sur les ventes que sur le chiffre d'affaires lié à la publicité. Dans le cadre de sa stratégie de développement, la branche réalise des investissements dans le numérique qui l'exposent plus particulièrement aux aléas sur les modèles d'affaires numériques mentionnés ci-dessus. Il convient également de noter l'influence prise par les grands acteurs mondiaux des réseaux sociaux et de la recherche dans la fréquentation des sites marchands et de média ainsi que dans la commercialisation de publicité en ligne.

#### 3.1.1.3 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe peut être amené à conduire des opérations de croissance externe et des partenariats. La réussite de ces opérations dépend de la capacité du Groupe à cibler des opportunités attractives, à mener des négociations efficaces et à

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

réussir l'intégration de ces nouvelles activités dans son portefeuille. Un échec pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'opération et sur les résultats du Groupe.

Le Groupe peut également être amené à conduire des opérations de cession de certaines activités. Leur réussite dépend de l'intérêt du marché pour les activités cédées et de la capacité du Groupe à maintenir une gestion optimale des opérations des entités concernées pendant la phase de transition. Un échec pourrait conduire le Groupe à conserver dans son portefeuille des activités dont la rentabilité est inférieure à ses attentes.

Enfin, la réorganisation de certaines activités nécessaire au déploiement de la stratégie du Groupe peut se heurter à des difficultés non anticipées, qu'elles soient réglementaires, humaines, techniques ou de toute autre nature. Ce type d'événements, en retardant ou en empêchant la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe, pourrait avoir à terme un impact négatif sur sa valorisation.

### 3.1.1.4 RISQUES CONJONCTURELS SPÉCIFIQUES AUX MÉTIERS DU GROUPE

Une partie importante des revenus du Groupe provient d'activités sensibles à la conjoncture économique dont les variations peuvent

affecter tant la vente de produits tels que les magazines ou les fascicules, la fréquentation des implantations commerciales du Groupe notamment sur les lieux de transport aérien que les revenus directement ou indirectement liés à la publicité. À titre indicatif, une baisse de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire sur l'ensemble de Lagardère Active entraîne une baisse de 2 à 3 millions d'euros du résultat opérationnel de cette branche en année pleine, avant toute mesure d'ajustement.

Par ailleurs, la baisse des crédits alloués par certains États à l'achat de manuels scolaires peut influencer négativement l'activité de Lagardère Publishing. De même, des tensions sur le financement des chaînes publiques peuvent influencer négativement les activités de production audiovisuelle du Groupe.

S'agissant de Lagardère Travel Retail, une réduction (conjoncturelle ou structurelle) du trafic aérien vers une destination donnée ainsi que la volatilité des changes peuvent avoir un impact significatif sur le nombre de voyageurs ou sur leur pouvoir d'achat en boutique hors taxe dans les devises concernées.

Enfin, des cas de force majeure pourraient compromettre ou retarder la tenue de manifestations sportives dans lesquelles Lagardère Sports and Entertainment a des intérêts.

## 3.1.2 RISQUES JURIDIQUES

### 3.1.2.1 RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AU GROUPE

#### 3.1.2.1.1 RESPECT ET ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES AUX ACTIVITÉS

Compte tenu du nombre important de métiers et de pays dans lesquels il exerce ses activités, le Groupe doit faire face à des lois et réglementations complexes et contraignantes mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales.

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

Les législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée encadrent, en particulier, les activités de Lagardère Publishing (édition de livres) et Lagardère Active (pour ses activités de presse et d'audiovisuel). Les activités de production et distribution de programmes audiovisuels de Lagardère Studios (Lagardère Active), distinctes des services audiovisuels traités au paragraphe 3.1.2.1.2, sont soumises à la réglementation audiovisuelle (loi du 30 septembre 1986, des décrets d'application et les accords interprofessionnels concernant notamment la contribution des diffuseurs à la production audiovisuelle et ses modalités de mise en œuvre).

Les activités de commercialisation en gros et au détail menées par Lagardère Travel Retail, dans les pays où elles sont exercées, sont régies par certaines réglementations locales spécifiques relatives, principalement, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac, des alcools, à la vente de produits hors taxe (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec

l'administration nationale des douanes concernée) ou, encore, aux activités de transport. À titre d'exemple, en France, la loi Bichet réglemente la distribution de la presse et définit la structure juridique des coopératives de distribution de la presse.

Par ailleurs, la Convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé pour la lutte antitabac préconise diverses mesures en vue de la réduction de l'offre et de la demande de tabac, telles qu'en particulier l'interdiction ou la restriction de la vente en franchise de droits et de taxes aux voyageurs internationaux ou l'interdiction de fumer dans les transports ou lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette Convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac, susceptibles de ce fait d'avoir un impact sur l'activité de Lagardère Travel Retail. Enfin, dans certains pays, des mesures prises en vue de protéger l'environnement (par exemple en matière de recyclage de certains produits) peuvent concerner les points de vente.

Le Groupe, pour ses activités numériques, est soumis à différentes réglementations qu'elles soient nationales (telles que, par exemple, en France, la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004 ou les dispositions du Code de la consommation relatives à la vente en ligne), ou internationales (telles que le règlement européen sur la protection des données personnelles du 27 avril 2016 qui entrera en vigueur à partir du 25 mai 2018). Certains services numériques peuvent en outre faire l'objet de réglementations plus spécifiques à raison de leurs thématiques ; il en est ainsi, par exemple, de certaines dispositions du Code de la santé publique pour les services liés à la santé.

Dans le cadre de ses activités publicitaires (en ce compris celles relevant du domaine de la gestion des droits marketing), le Groupe opère sous l'égide de lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, et celles liées à la publicité trompeuse.

Dans les pays où sont conduites des activités de commercialisation de droits et d'organisation de manifestations sportives par Lagardère Sports and Entertainment, le Groupe est exposé aux législations internationales et locales et aux règlements d'organismes sportifs

encadrant notamment les manifestations sportives (organisation, sécurité), leur exploitation commerciale (acquisition et retransmission, dont celle d'événements dits « d'importance majeure »), le droit à l'information du public, ainsi que les organismes liés au sport de par les liens commerciaux de la branche avec de tels acteurs (en particulier les fédérations nationales et les instances supranationales, notamment dans le football).

Les activités de gestion d'infrastructures sportives de la branche Lagardère Sports and Entertainment sont encadrées notamment par diverses réglementations étrangères et françaises telles que celles relatives aux structures juridiques privées ayant un objet sportif (associations sportives agréées, sociétés sportives professionnelles), aux établissements recevant du public et à l'occupation du domaine public.

Les activités liées au développement d'enceintes sportives doivent tenir compte des réglementations en matière de construction, d'urbanisme, de réception du public et d'homologation par les instances sportives.

Les activités de représentation et de gestion de carrière de sportifs sont quant à elles notamment susceptibles d'être régies, en fonction des pays concernés, par diverses réglementations publiques et/ou émanant d'organisations sportives relatives à l'activité d'intermédiaire et à la protection des mineurs.

Dans le cadre de ses activités dans le secteur du spectacle vivant, Lagardère Sports and Entertainment est soumise non seulement aux dispositions du droit de la propriété intellectuelle, du droit du travail et des normes applicables aux établissements recevant du public, le cas échéant adaptées à ce secteur, mais également à des réglementations spécifiques propres à certains métiers (producteur de spectacles, exploitant de salle, etc.).

Tout changement important dans cet environnement législatif et réglementaire et/ou un non-respect de ces réglementations pourrait avoir une incidence sur l'activité et la situation financière du Groupe.

### 3.1.2.1.2 AUTORISATIONS À OBTENIR ET RESPECT DES QUOTAS

Par ailleurs, certaines activités du Groupe dépendent de l'obtention ou du renouvellement de licences délivrées par des autorités de régulation.

Il en est ainsi de l'exploitation de services audiovisuels (notamment de radio et de télévision) en France qui est, conformément à la loi du 30 septembre 1986, subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les obligations spécifiques à cette exploitation comportent entre autres le respect de quotas de diffusion et une obligation de contribution à la production audiovisuelle. Elles font l'objet d'une convention signée avec le CSA et leur renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée. La plupart des autres pays dans lesquels les activités audiovisuelles sont implantées ont adopté un dispositif législatif comparable et sont dotés d'un conseil de l'audiovisuel ; le cadre juridique définit généralement les conditions d'octroi de fréquences de services audiovisuels, les conditions d'exploitation des programmes de ces services (reprises dans les licences signées avec le conseil audiovisuel local), le régime anti-concentration et les pouvoirs de contrôle et de sanction du conseil de l'audiovisuel local. Par ailleurs, l'activité d'éditeur de radio à l'international nécessite la plupart du temps l'autorisation préalable d'une autorité de régulation locale.

Il convient de rappeler qu'aux termes des lois françaises du 30 septembre 1986 et du 1<sup>er</sup> août 1986, les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 %, la part détenue par des étrangers notamment non ressortissants communautaires ou de l'Espace économique européen dans le

capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio ou de télévision par voie hertzienne ou d'une société éditant une publication de langue française sont interdites. La loi n° 2016-1524 du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias, dans la même logique, interdit au CSA d'accorder une autorisation pour un service de radio ou de télévision hertzienne terrestre en langue française à une société dépassant le seuil de détention étrangère. La violation de ces règles sur l'actionariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

Enfin, certaines des activités de la branche Lagardère Travel Retail peuvent, à l'étranger et en France, être soumises à autorisation préalable.

### 3.1.2.1.3 RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS TRANSVERSES AU GROUPE

La diversité des activités du Groupe, y compris dans des secteurs peu réglementés, ainsi que ses implantations et/ou développements à l'international, dans des pays moins stables politiquement et juridiquement, constituent des facteurs de risques. Afin de limiter l'exposition à ces risques, le Groupe s'attache à développer des programmes de Compliance sur des sujets communs à ses quatre branches tels que la lutte contre la corruption, les sanctions économiques internationales, le devoir de vigilance ou encore la protection des données personnelles, comme détaillé au paragraphe 3.2.6.4.C.

En ce qui concerne spécifiquement la protection des données, le Règlement Général 2016/679 du Parlement européen et du conseil du 27 avril 2016 sur la Protection des Données personnelles (RGPD), qui sera applicable à partir du 25 mai 2018, impose aux entreprises de prendre les mesures nécessaires pour protéger les données personnelles tout au long de leur cycle de vie (qu'il s'agisse de la collecte, de l'exploitation, du stockage ou de leur suppression) et de pouvoir en rendre compte.

Malgré ses efforts, il n'est pas exclu que le Groupe ait à faire face à des allégations, fondées ou non, de non-respect des réglementations internationales ou nationales, ce qui pourrait influencer négativement sur sa réputation, ses perspectives de croissance et ses résultats financiers.

### 3.1.2.2 RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Leur protection fait l'objet d'une attention particulière (voir § 3.2.6.5).

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

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

Les risques de contrepartie sont décrits au paragraphe 3.1.3.2 ci-après.

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

### 3.1.2.4 RISQUES LIÉS À DES LITIGES EN COURS

Lagardère et/ou ses filiales sont parties à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé les provisions qu'il juge adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques ; le montant total des provisions pour litiges figure en note 26.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2017.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 33 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2017, figurant au chapitre 5 du présent document.

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

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

Outre ce qui est décrit au présent chapitre 3 et au chapitre 1.4, il convient de noter, dans le domaine d'activité de Lagardère Publishing, la loi n° 2012-958 du 16 août 2012 qui a uniformisé en France le taux de TVA applicable aux livres, quel que soit leur support (notamment physique ou numérique), en le fixant à 5,5 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

S'agissant de la TVA applicable au livre numérique, la Commission européenne a initié une procédure d'infraction au droit de l'Union européenne à l'encontre de la France et du Luxembourg, du fait de l'application par ces pays d'un taux réduit, et la Cour de justice de l'Union européenne a accueilli le recours de la Commission le 5 mars 2015 en constatant, d'une part, que l'annexe III de la directive TVA du 28 novembre 2006 ne vise que la « fourniture de livres, sur tout type de support physique » au nombre des produits et services éligibles au taux réduit et, d'autre part, que la directive TVA exclut toute possibilité d'appliquer un taux réduit de TVA aux « services

fournis par voie électronique », la fourniture de livres électroniques constituant, selon la Cour, un tel service. Malgré cette décision, le gouvernement français a maintenu sa position et a confirmé l'application d'un taux réduit pour 2016 et 2017. En parallèle, le Parlement européen a adopté le 1<sup>er</sup> juin 2017 une proposition de la Commission européenne donnant aux États membres la possibilité d'appliquer un taux de TVA réduit aux livres électroniques. Aucun accord n'est encore intervenu sur ce point en conseil des ministres des finances européens sur ce sujet qui requiert l'unanimité.

Suivant le même principe, dans le domaine d'activité de Lagardère Active, le gouvernement français a aligné, à compter de février 2014, le taux de TVA applicable à la presse en ligne (20 % auparavant) sur le taux de 2,1 % déjà applicable à la presse papier. La Commission a engagé un recours en manquement qui pourrait également contraindre la France à revenir au taux de 20 %.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie pour un marché unique du numérique dont l'objectif est « d'assurer aux consommateurs un accès transnational aux services numériques, permettre une égalité de traitement entre les entreprises et créer les conditions d'une économie et d'une société numériques dynamiques », la Commission européenne a proposé le 14 septembre 2016 une directive relative au droit d'auteur sur le marché unique du numérique, qui vise à assurer un plus grand choix et un accès amélioré aux contenus en ligne. Pour ce faire, la Commission incite par exemple les États membres à rendre certaines exceptions au droit d'auteur obligatoires, notamment pour des raisons pédagogiques, de recherche (fouille de texte et de données, comme déjà envisagé par la loi Lemaire) ou culturelles. Cette directive vise également à favoriser un marché plus équitable et plus viable pour le secteur de la création et de la presse, en prônant un partage de la valeur entre les ayants droit et les grandes plateformes diffusant des contenus protégés. Le texte de la Commission est discuté au Parlement européen qui devrait adopter sa propre version du texte au printemps 2018. Il est actuellement négocié par les gouvernements au sein du Conseil de l'Union européenne.

Enfin, il convient de mentionner un projet de règlement européen concernant le respect de la vie privée et la protection des données à caractère personnel dans les communications électroniques (règlement « e-privacy »). Ce projet présente des enjeux importants pour les acteurs numériques dans la mesure où il prévoit le moment et le support permettant à une personne d'accepter ou refuser l'enregistrement de cookies ou autres traceurs lorsqu'elle navigue sur un site web ou mobile ou au sein d'une application mobile intégrant des fonctionnalités liées à un logiciel de navigation.

## 3.1.3 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ

### 3.1.3.1 RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX, DE CHANGE, ACTIONS

La description des risques de marché : liquidité, taux, change, actions apparaît au paragraphe 28.1 de la note 28 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2017 figurant au chapitre 5 du présent document.

### 3.1.3.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description des risques de crédit et de contrepartie apparaît au paragraphe 28.2 de la note 28 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2017 figurant au chapitre 5 du présent Document de référence.

### 3.1.3.3 RISQUES LIÉS AU PRIX DU PAPIER

L'activité des branches Lagardère Active et Lagardère Publishing nécessite une consommation de papier, dont les achats ont été proches de 181 milliers de tonnes en 2017 comme décrit au paragraphe 4.2.5 du présent Document de référence. Sans qu'il soit possible de rattacher le coût des achats correspondants à un indice unique, le Groupe est de ce fait soumis aux variations des prix du papier, notamment sur les marchés européen, nord-américain et asiatique.

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

## 3.1.4 RISQUES OPÉRATIONNELS

### 3.1.4.1 ATTEINTE AUX PERSONNES

Le Groupe organise des événements ouverts au public et gère notamment, dans ce cadre, des enceintes sportives et des salles de spectacle. La responsabilité du Groupe pourrait être recherchée en cas de manquement avéré aux règles applicables en matière de sécurité du public.

Certains salariés du Groupe sont par ailleurs amenés à se déplacer dans des pays ou des endroits sensibles, notamment des journalistes ou des salariés organisant des événements internationaux. La sécurité physique de ces personnes constitue un enjeu pour le Groupe.

Au-delà de ces enjeux associés aux responsabilités du Groupe en tant qu'employeur, prestataire de services, ou organisateur d'événements, l'actualité montre que les médias et les événements ouverts au public peuvent être la cible de violences terroristes.

### 3.1.4.2 RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION ET À LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

Les systèmes d'information ont une importance critique dans la conduite de l'ensemble des activités du Groupe. Aussi, une perte de disponibilité ou de fiabilité de certains systèmes pourrait perturber voire interrompre plus ou moins durablement le fonctionnement des activités concernées.

Le Groupe détient par ailleurs dans ses systèmes d'information des données confidentielles liées à la conduite de ses affaires ainsi que des données à caractère personnel portant sur des tiers (notamment clients, fournisseurs, internautes) ou sur les salariés du Groupe. Aussi, en cas de remise en cause de la confidentialité, de l'intégrité ou de la disponibilité de ces données, le Groupe pourrait subir des dommages de natures diverses, qu'il s'agisse d'une atteinte à son image, d'une perte de chiffre d'affaires, de litiges avec des tiers ou d'amendes.

Ces risques apparaissent d'autant plus sensibles dans un contexte de complexification des systèmes, d'accroissement des actes de malveillance informatique et de renforcement des obligations réglementaires qui pèsent sur le Groupe. Sur ce dernier point, il convient de rappeler l'entrée en vigueur du règlement 2016/679 du Parlement européen et du conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des données personnelles, cité au paragraphe 3.1.2.1.3, et qui entrera en vigueur le 25 mai 2018.

### 3.1.4.3 RISQUES LIÉS À LA PERTE DE COMPÉTENCES OU DE TALENTS CLÉS

Le succès du Groupe dans certains domaines peut dépendre directement des compétences et des savoir-faire de certaines personnes physiques salariées ou contractantes du Groupe, telles que les créateurs (auteurs de livres ou autres) ou les spécialistes de certains marchés dans le domaine du sport, des services ou de certaines technologies numériques. Le départ ou l'indisponibilité de ces personnes pourrait exposer le Groupe à des pertes de chiffre d'affaires ou de résultat.

### 3.1.4.4 RISQUES LIÉS À LA CONCENTRATION DES FOURNISSEURS

La carence d'un ou plusieurs fournisseurs peut être la cause pour le Groupe de pertes de résultat ou de chiffre d'affaires, sans préjuger de possibles mesures d'ajustement et recherche de solutions alternatives. La part des achats effectués auprès du premier, des cinq premiers et des dix premiers fournisseurs s'établit respectivement à 11 %, 21 % et 29 %.

### 3.1.4.5 RISQUES LIÉS À UN INCIDENT D'HYGIÈNE

Dans le cadre de la ligne métier Foodservice de Lagardère Travel Retail, le Groupe pourrait être confronté à un incident impliquant la qualité de ses produits alimentaires. Dans ce contexte, sa responsabilité pourrait être mise en cause, ce qui pourrait affecter son image auprès des concédants ainsi que des marques concernées.

### 3.1.4.6 RISQUES D'ERREURS ET DE FRAUDES

Le Groupe pourrait se trouver confronté dans la conduite de ses opérations à des pertes liées notamment à des erreurs ou à des fraudes qui n'auraient pas été évitées ou détectées à temps malgré le dispositif de contrôle interne en place.

### 3.1.4.7 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

#### 3.1.4.7.1 RISQUES IDENTIFIÉS

La nature des activités du Groupe est largement tertiaire et une grande partie des actifs sont de nature incorporelle. Seules les activités liées principalement aux entrepôts et sites de distribution du Groupe (dans les branches Presse, Livre, Distribution et Services et l'activité de pièces détachées pour l'Automobile) peuvent se trouver exposées à des risques particuliers qui sont néanmoins limités et identifiés. Certains des sites concernés sont soumis à autorisation ou déclaration d'exploitation par les autorités administratives mais aucun des sites du Groupe n'est classé SEVESO 1 ou SEVESO 2.

#### 3.1.4.7.2 ÉVALUATION DES IMPACTS

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

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

En conséquence, en 2017 aucune provision significative ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, aucune charge significative n'a été intégrée dans ces mêmes comptes au titre d'une décision judiciaire en matière d'environnement ou d'actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.

## 3.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

**RFA**

### 3.2.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

#### 3.2.1.1 ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le groupe Lagardère consolide, en 2017, 627 sociétés dans ses comptes, dont la liste exhaustive et l'adresse figurent en annexe aux comptes consolidés.

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement les activités Média : Édition, Travel Retail, Presse, Radio/télévision, Production audiovisuelle, Numérique, Régie publicitaire, métiers liés à l'économie du Sport et de l'Entertainment. Ces activités opérationnelles sont contrôlées au travers de Lagardère Media via respectivement les sociétés Hachette Livre, Lagardère Travel Retail, Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment.

La société Lagardère SCA est la société holding qui contrôle l'ensemble des filiales et participations du Groupe. Elle élabore la stratégie de ce dernier, anime et finance son développement, arrête les principales décisions de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre tant à son niveau de société mère qu'au niveau des branches.

#### 3.2.1.2 ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

##### 3.2.1.2.1 LA GÉRANCE

La Direction Générale de la Société est assurée par la Gérance, dont les membres sont nommés par les Associés Commandités avec l'accord du Conseil de Surveillance. Chaque membre de la Gérance représente et engage la Société dans ses rapports avec les tiers. Les missions de la Gérance sont :

- ▶ d'élaborer la stratégie du Groupe ;
- ▶ d'animer son développement et son contrôle ;
- ▶ d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et de procéder à leur mise en œuvre tant au niveau de la société mère qu'à celui des différentes branches.

La société Lagardère Capital & Management emploie les membres de la Gérance dans les conditions précisées aux paragraphes 2.2.1 et 2.1.7 du présent document.

##### 3.2.1.2.2 ORGANES DE DIRECTION, D'ADMINISTRATION ET DE CONTRÔLE DES BRANCHES

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Active, Lagardère Sports and Entertainment.

Chaque branche dispose d'une organisation propre qui est mise en place par son dirigeant sous le contrôle de la Gérance ; les structures correspondant à cette organisation sont regroupées au moins sur le plan de l'organisation fonctionnelle au sein d'une société holding spécifique à la branche.

Le dirigeant de la branche concernée assure la direction générale de la société holding.

L'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding est nommé par Lagardère SCA via sa filiale Lagardère Media.

Les dirigeants des branches et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration ou de surveillance. Le Groupe nomme au sein de ces organes d'administration et de contrôle une majorité de ses représentants.

#### 3.2.1.3 RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

##### 3.2.1.3.1 RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES

Le Groupe applique le Cadre de Référence intitulé « Les Dispositifs de Gestion des risques et de Contrôle interne » publié sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers pour la supervision des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques déployés en son sein.

La description ci-après, préparée par la Direction des Risques et du Contrôle interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit Groupe et de la Direction Juridique Groupe, reprend notamment les différents points d'attention visés dans ce Cadre de Référence et ses guides d'application.

##### 3.2.1.3.2 OBJECTIFS ET LIMITES DU CONTRÔLE INTERNE

Lagardère SCA s'est dotée d'un certain nombre de procédures de contrôle interne qui visent à assurer au sein du Groupe :

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

et visent, d'une manière générale, à contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Bien entendu, l'efficacité du contrôle interne connaît les limites inhérentes à tout système organisé.

##### 3.2.1.3.3 DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE DE CONTRÔLE

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe qui sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les sociétés mises en équivalence, dans lesquelles Lagardère SCA n'exerce qu'une influence notable, ne sont pas comprises dans le périmètre de contrôle, même si le Groupe est amené à y disposer de droits spécifiques liés à sa situation d'actionnaire particulier.

Les sociétés qui ont récemment intégré le périmètre de contrôle de Lagardère SCA doivent progressivement adapter leurs procédures de contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

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



## 3.2.2 DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Le rôle des principaux organes de pilotage stratégique du Groupe est décrit au paragraphe 3.2.1. Pour assurer ses missions, la Gérance s'appuie sur divers comités et sur les Directions Centrales.

### 3.2.2.1 PRINCIPAUX COMITÉS DE GESTION ET DE SUIVI DE L'ACTIVITÉ

#### 3.2.2.1.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ ÉLARGI

Le Comité Exécutif est le comité qui permet à la Gérance de remplir les missions suivantes :

- ▶ élaborer la stratégie du Groupe ;
- ▶ animer son développement et son contrôle ;
- ▶ arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et procéder à leur mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe.

Au 31 décembre 2017, ce Comité était composé des membres de la Gérance, du Directeur Financier du Groupe et du Porte-parole de Lagardère SCA, en charge des relations extérieures. Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

La Gérance s'appuie également sur le Comité Élargi qui est constitué des membres du Comité Exécutif auxquels s'ajoutent les dirigeants des branches et le Directeur Juridique de Lagardère SCA. Ce comité se réunit mensuellement.

#### 3.2.2.1.2 LE COMITÉ FINANCIER

Après le Comité Exécutif, le Comité Financier constitue le principal organe de suivi et de contrôle des activités opérationnelles du Groupe.

Le Comité Financier rassemble, sous la présidence du Directeur Financier du Groupe, des représentants des Directions Centrales du Groupe concernées par le dossier examiné afin de disposer de toutes les compétences nécessaires à l'exercice de sa mission.

Il a pour mission principale d'examiner et de suivre avec les principaux responsables de chaque branche concernée les investissements, désinvestissements et engagements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

#### 3.2.2.1.3 AUTRES COMITÉS

Des « business reviews » sont réalisées chaque mois et pour chaque branche du Groupe afin de suivre l'activité de ces dernières. Elles réunissent en général le Gérant Commandité, le Directeur Financier du Groupe ainsi que le dirigeant de la branche concernée et son Directeur Financier.

Le « Comité Budgétaire » examine et suit annuellement le budget de l'exercice à venir et le plan budgétaire à trois ans de chacune des branches. Il réunit notamment le Gérant Commandité, le Directeur Financier du Groupe, le Président de la branche concernée et son Directeur Financier.

Le « Comité Reporting », présidé par le Directeur Financier du Groupe, examine mensuellement avec les responsables financiers de chaque branche la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les ré-estimés budgétaires, afin de permettre à la Gérance de suivre l'évolution des activités et la situation financière de chaque branche et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

Le « Comité cash-flow reporting » examine mensuellement, sous la présidence du Directeur Financier du Groupe, une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par branche du Groupe et une analyse des « covenants » bancaires décrits à la note 28 de l'annexe

aux comptes consolidés figurant au chapitre 5 du Document de référence.

Le « Comité risque de contrepartie » examine périodiquement ces risques, comme décrit dans cette même note 28 figurant au chapitre 5 du Document de référence.

### 3.2.2.2 DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

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

- ▶ apporter un support expert et technique à la Gérance et au Comité Exécutif dans leur mission de pilotage stratégique du Groupe ;
- ▶ établir des normes ou recommander des bonnes pratiques à destination de l'ensemble du Groupe pour renforcer la maîtrise de son fonctionnement ;
- ▶ organiser les reporting permettant d'assurer le pilotage financier du Groupe ou le suivi du fonctionnement des branches ;
- ▶ s'assurer de la conformité du Groupe avec ses obligations réglementaires ;
- ▶ sensibiliser les branches et leur apporter un support technique et méthodologique sur certains sujets réglementaires ;
- ▶ assurer un support auprès des branches sur des sujets techniques ou des opérations particulières ;
- ▶ gérer les ressources humaines de la branche Lagardère Sports and Entertainment, depuis mars 2011, par délégation expresse du Gérant Commandité agissant également en qualité de Président du Comité de Direction de la branche.

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

Ces Directions, avec leurs équipes et moyens matériels correspondants, sont regroupées pour l'essentiel au sein de la société Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA. Cette société, qui emploie près de 130 personnes, est présidée par le Secrétaire Général du Groupe.

Leurs missions sont exercées au profit tant de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales ; en conséquence, différents contrats de prestations de services lient Lagardère SCA respectivement à Lagardère Ressources et aux sociétés holding des branches du Groupe qui lui versent, en contrepartie, une rémunération égale à un pourcentage de leur chiffre d'affaires consolidé (de la marge brute consolidée pour Lagardère Travel Retail).

Certaines Directions Centrales sont plus particulièrement impliquées dans la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe. Il s'agit notamment des Direction de l'Audit Groupe, Direction Juridique Groupe (incluant notamment la Compliance Groupe), Direction du Contrôle de Gestion, Direction des Comptabilités, Direction des Systèmes d'information et Direction des Risques et du Contrôle interne.



### 3.2.3 POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES COMPÉTENCES

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Les branches du Groupe gèrent leurs ressources humaines de façon autonome, dans le respect de principes et d'engagements communs (notamment la politique de gestion des talents du Groupe), qui sont définis et formalisés au niveau

du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

Ce sujet est développé au chapitre 4 « Informations Sociales, Sociétales et Environnementales – Éthique » du présent Document de référence.

### 3.2.4 TEXTES DE RÉFÉRENCE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à des lois et réglementations spécifiques, dont les principales sont décrites au paragraphe 3.1.2 du présent document.

Comme indiqué au paragraphe 4.1.2 « Les acteurs et la gouvernance de la RSE », le groupe Lagardère s'attache à respecter un certain nombre de règles édictées par des instances nationales et internationales.

Le groupe Lagardère a élaboré plusieurs chartes, codes et politiques internes qui viennent compléter ces règles nationales et internationales pour l'encadrement des activités du Groupe et des comportements de ses collaborateurs et partenaires.

La « Politique achats responsables », complétée par la « Charte fournisseur responsable » vise à associer les partenaires du Groupe au respect de ses valeurs et engagements.

Le « Code de Déontologie du groupe Lagardère » a pour objet d'établir un corpus de principes directeurs à l'échelle du Groupe, transcription directe des valeurs de Lagardère, et dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs du Groupe partagent une éthique commune.

La « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère », qui complète les dispositions du Code de Déontologie du groupe Lagardère relatif au respect de la confidentialité et aux transactions sur valeurs mobilières, définit les règles d'intervention des collaborateurs du Groupe sur les titres Lagardère et met en place des mesures préventives de nature à limiter les situations pouvant conduire à des opérations d'initiés.

La « Politique de sécurité des systèmes d'information » détermine les pratiques à respecter et les moyens à mettre en œuvre afin de garantir la protection du système d'information au sein de l'ensemble du Groupe.

La « Procédure d'engagement » définit le processus et les critères de validation des projets d'investissements, de désinvestissements et d'engagements significatifs au sein du groupe Lagardère.

La « Politique générale de financement du groupe Lagardère et de ses filiales » organise le financement des opérations et des entités du Groupe.

La « Politique anticorruption », partie intégrante du Programme Compliance anticorruption.

La « Politique sanctions économiques internationales », partie intégrante du Programme Compliance en matière de sanctions économiques internationales.

Enfin, le Groupe déploie une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

De manière générale, le Groupe adapte ses procédures ou en développe de nouvelles en fonction des impératifs législatifs ou réglementaires qui fixent le cadre de nouvelles obligations applicables aux entreprises françaises.

Ces différents textes peuvent faire, en tant que de besoin, l'objet de déclinaisons dans les branches en fonction de leurs spécificités. Des textes de références internes ou externes propres aux métiers exercés s'ajoutent à cet ensemble.

Le questionnaire d'auto-évaluation du contrôle interne décrit au paragraphe 3.2.10.2 fournit à l'ensemble du Groupe un référentiel de points d'attention clé sur les différentes composantes du contrôle interne.

Par ailleurs, un ensemble de textes de référence régit la production de l'information financière et comptable.

Ces textes, définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés et du suivi budgétaire, s'appliquent aux intervenants dans le processus de reporting financier du Groupe. Parmi eux, le « Guide du Reporting du groupe Lagardère » détaille une charte d'organisation relative aux procédures de consolidation ainsi qu'un recueil de définitions des principaux indicateurs du reporting consolidé. Il s'accompagne des guides utilisateur et d'exploitation du système de gestion commun à l'ensemble du Groupe qui présentent le détail des travaux correspondants.

D'autres documents clés sont mis à disposition de l'ensemble des intervenants dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, tels que :

- ▶ un document cadre définissant les éléments de hors-bilan à intégrer dans l'annexe aux comptes et leur traitement ;
- ▶ des instructions spécifiques lors des changements dans les normes comptables ou leur application, comme lors de la préparation des tests annuels d'évaluation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition.

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

## 3.2.5 SYSTÈMES D'INFORMATION

Les différents systèmes d'information du Groupe sont composés :

- ▶ d'outils de communication tels que messageries ou outils collaboratifs (intranet) ;
- ▶ d'outils de pilotage des activités, notamment comptables et financiers ;
- ▶ de systèmes de production comme par exemple pour la radio et la télévision, les régies de diffusion et systèmes d'antenne, pour la presse magazine, les outils de chaînes éditoriales, pour la distribution, les outils de gestion logistique ; il s'agit également des outils de création et de stockage de contenus numériques et des outils dédiés aux sites Internet.

Les branches gèrent un ensemble de systèmes d'information sous leur responsabilité propre. Il existe, par ailleurs, un ensemble d'applications Groupe telles que le système de gestion unique cité ci-après (3.2.6.7 « Information financière et comptable »).

La Direction des Systèmes d'information supervise ces systèmes et veille notamment à leur adaptation aux objectifs du Groupe dans la durée ; en lien avec la Direction des Risques et du Contrôle interne, elle veille à la gestion des risques dans ce domaine, au regard

des objectifs de fiabilité et de continuité de fonctionnement, de conformité légale et réglementaire et de confidentialité des données.

### 3.2.5.1 SYSTÈME DE GESTION UNIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CONSOLIDÉE

Comme développé au paragraphe 3.2.6.7 « Information financière et comptable » ci-après, l'ensemble du cycle de reporting comptable et financier consolidé est basé sur des principes unifiés, et sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

### 3.2.5.2 FIABILISATION DE LA SAISIE DES DONNÉES

Le système de gestion unique comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et fiabilisent la saisie des données.

## 3.2.6 PROCÉDURES, MODES OPÉRATOIRES, OUTILS ET PRATIQUES

### 3.2.6.1 ENGAGEMENTS, INVESTISSEMENTS ET DÉINVESTISSEMENTS

Sont soumis à la procédure d'engagement du Groupe :

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

Des seuils peuvent être spécifiés en fonction du type d'opération. Les projets concernés sont examinés par le Comité Financier, présidé par le Directeur Financier du Groupe. Le Comité Financier formule un avis par tout moyen auprès de la Gérance après avoir évalué, dans ses composantes essentielles, l'intérêt, pour le Groupe et la branche concernée, de l'opération envisagée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de critères définis par la Direction Financière du Groupe.

Ne sont pas concernées les opérations de trésorerie ni les augmentations de capital des sociétés consolidées et/ou contrôlées par incorporation de compte courant.

### 3.2.6.2 TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

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

#### 3.2.6.2.A RECOURS AU FINANCEMENT EXTERNE

En règle générale, seule Lagardère SCA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les branches. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les branches conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques, comme des opérations de titrisation, étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

#### 3.2.6.2.B GESTION DE TRÉSORERIE

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux, de qualité de signature et de maturité adaptés à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

#### 3.2.6.2.C POLITIQUE DE COUVERTURE, SUIVI DES RISQUES DE MARCHÉ

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au sein de la note 28 en annexe des comptes consolidés figurant au chapitre 5 du présent Document de référence.

À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Générale du Groupe et les responsables financiers des branches adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

### 3.2.6.3 ACHATS, VENTES ET ADMINISTRATION DES VENTES

Les pratiques et procédures relatives, d'une part, aux achats et, d'autre part, aux ventes sont définies par les branches du Groupe sous leur responsabilité, dans le respect des principes communs du Groupe, notamment de séparation des tâches.

Rattachée à la Direction Financière du Groupe, la Direction des Achats et de l'Immobilier Groupe anime la politique du Groupe en matière d'Achats.

### 3.2.6.4 CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS APPLICABLES

#### 3.2.6.4.A CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÈGLEMENTATIONS APPLICABLES À LAGARDÈRE SCA

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

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

La Direction Juridique Groupe veille par ailleurs à l'application des dispositifs réglementaires (droit de la concurrence, etc.) susceptibles de concerner Lagardère SCA et ses différentes branches.

Elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA et des sociétés filiales de ses différentes branches d'activités. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris. À ce titre, en 2016, elle a notamment révisé les différentes procédures internes de prévention des abus de marché afin de mettre celles-ci en harmonie avec les nouvelles réglementations française et européenne applicables en la matière.

Une base de données juridiques a, par ailleurs, été mise en place sous l'impulsion de la Direction Juridique Groupe permettant de disposer, de manière centralisée, des caractéristiques sociales de la quasi-totalité des entités françaises et étrangères qui composent le Groupe.

#### 3.2.6.4.B CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÈGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX BRANCHES

Les procédures mises en place au sein de chacune des branches du Groupe relatives au respect des lois et réglementations spécifiques à leur activité font l'objet d'un suivi régulier par les organes de Direction des dites branches, par l'intermédiaire de leur Direction Juridique ou de leurs conseils extérieurs, ainsi que d'une information auprès de la Direction Juridique Groupe.

#### 3.2.6.4.C ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Le Groupe attache la plus grande importance à l'éthique des affaires dans toutes ses activités et sur tous les territoires.

Sous l'impulsion de la Gérance et la responsabilité de la Direction Juridique, le Groupe s'est doté en 2013 d'une Direction de la Compliance chargée de concevoir, au niveau Groupe, des programmes transverses, communs aux quatre branches et destinés à prévenir, à détecter et à gérer la survenance de certains risques liés à l'éthique des affaires.

Conçus pour accompagner les opérationnels dans leurs activités au quotidien, ces programmes sont pilotés au niveau du Groupe et mis en œuvre, sur le terrain, par les Directions de la Compliance

de chacune des branches au travers du réseau international de Correspondants Compliance. Ce réseau est composé de professionnels expérimentés et reconnus, issus majoritairement des fonctions support comme le juridique, les ressources humaines ou la finance. Chaque Correspondant Compliance couvre une zone géographique et une ou plusieurs activités pour lesquelles il est le référent. La composition du réseau évolue en fonction des activités et des développements à l'international.

Le Groupe s'implique dans l'amélioration constante des programmes, dans la sensibilisation des salariés et dans l'application des procédures destinées à prévenir et à traiter les risques potentiels liés notamment à son implantation internationale et à la diversité de ses activités.

Au cours de l'année 2017, la Direction de la Compliance Groupe en collaboration étroite avec les branches, a poursuivi ses activités dans les domaines suivants :

- Lutte contre la corruption : le Groupe pratique une politique dite de « tolérance zéro » à l'égard de la corruption. Il prohibe ainsi toute forme de corruption, active ou passive, que ses interlocuteurs soient des personnes publiques ou privées.

En 2017, la politique anticorruption et les procédures qui la complètent ont été mises à jour pour tenir compte de la loi française du 9 décembre 2016 dite loi Sapin 2.

Le programme anticorruption est un dispositif global qui intègre les standards en la matière, tels qu'ils ressortent des textes internationaux – convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de 1977, conventions européennes de lutte contre la corruption, convention des Nations unies contre la corruption, convention africaine de 2003, etc – et nationaux, comme le Foreign Corrupt Practices Act américain (1977 mis à jour), la loi britannique UK Bribery Act (2010), ou la loi française Sapin 2. Par ailleurs, le Groupe s'attache au respect des réglementations en vigueur dans les pays dans lesquels il exerce ses activités.

La politique anticorruption ainsi que les procédures spécifiques sont accessibles aux salariés via l'intranet du Groupe. Par ailleurs, des formations sont organisées à tous les niveaux hiérarchiques auprès des populations les plus exposées.

Parmi les procédures en vigueur, celle relative aux contrats avec les tiers prévoit des vérifications des partenaires potentiels en amont de la contractualisation de la relation. En 2017, ces vérifications se sont intensifiées.

- Respect des sanctions économiques internationales : le Groupe, qui intervient sur les cinq continents, respecte les réglementations en matière de sanctions économiques qui lui sont applicables. À cet effet, il s'attache à vérifier que ses partenaires potentiels ne font pas l'objet de mesures restrictives (gels d'avoirs notamment) et que les projets qu'il envisage de développer ne tombent pas sous le coup de prohibitions.

Dans le cadre de la démarche d'amélioration continue des programmes Compliance, la politique Sanctions Économiques Internationales a fait l'objet d'une refonte totale en 2017, en collaboration avec la Direction de la Trésorerie Groupe. Des outils complémentaires ont été mis à disposition du réseau Compliance pour former les Correspondants Compliance à détecter et à prévenir des situations à risque.

L'utilisation des outils mis en place en 2016 (tableau de pilotage, base de données externe consolidée des différentes sanctions, insertion de clauses types) s'est généralisée en 2017.

Enfin, des formations dans ce domaine également ont été organisées afin de sensibiliser les populations les plus exposées.

- Protection des données personnelles : dans la perspective de l'entrée en vigueur des dispositions du Règlement Général à

la Protection des Données (RGPD), la Compliance a poursuivi ses travaux, en coordination à la fois, avec la DSI et le Délégué à la Protection des Données au sein d'un groupe de travail dédié, ainsi qu'avec les différentes branches. L'objectif de ces travaux communs est notamment d'expliquer et de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du RGPD et de mettre en place les outils nécessaires à son respect. Le Groupe s'est doté d'un réseau de Délégués à la Protection des Données pour promouvoir l'ensemble de ces travaux au sein des branches.

- ▶ Devoir de vigilance : le Groupe accorde une attention particulière à ses sous-traitants et fournisseurs et s'est inscrit dans une démarche de vigilance avant même la promulgation de la loi sur le devoir de vigilance. Les fonctions Développement durable, Achats et Compliance du Groupe travaillent à la rédaction d'un plan de vigilance qui met en perspective les actions menées et identifie les axes d'amélioration (cf. § 4.7).

### 3.2.6.5 PROTECTION JURIDIQUE DES BIENS ET DROITS DU GROUPE

#### 3.2.6.5.A PROTECTION DES MARQUES ET DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant.

Les branches du groupe Lagardère sont propriétaires d'un nombre important de marques à la forte notoriété dont la gestion et la protection sont assurées directement par ces dernières.

Compte tenu de l'utilisation de la marque Lagardère au travers d'activités du Groupe et de l'exposition qui en découle, Lagardère SCA est vigilante quant à la protection de cette marque et procède régulièrement à des extensions de sa protection à l'international afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe. La marque Lagardère bénéficie ainsi d'une protection sur tous les continents.

Par ailleurs, Lagardère SCA a mis en place au profit des quatre branches du Groupe des contrats de licence portant sur les marques lui appartenant que les branches exploitent dans le cadre de leurs activités.

#### 3.2.6.5.B GESTION DES CONTENTIEUX

La Direction Juridique Groupe assure la gestion des contentieux de Lagardère SCA ainsi que ceux des branches, lorsque leur impact est jugé significatif pour le Groupe du point de vue financier ou en terme d'image ; ces derniers, en dehors de ces cas particuliers, sont traités par la Direction Juridique de la branche concernée.

### 3.2.6.6 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction des Systèmes d'information Groupe met à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information proposant des règles, des pratiques et des moyens à mettre en œuvre au niveau de chaque entité afin de protéger les systèmes d'information et les données qu'ils contiennent. Les entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement cette politique.

La Direction des Systèmes d'information Groupe met également à disposition des entités du Groupe des outils pour aider ces dernières à renforcer la protection de leurs systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

### 3.2.6.7 INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

#### 3.2.6.7.A FONCTIONNEMENT DU REPORTING, PÉRIODICITÉ, CALENDRIER

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

L'information financière et non financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec, notamment, une présentation du compte de résultat par nature et par fonction ainsi que des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés ainsi que sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des branches et sur ceux de la Direction Financière du Groupe ; sous la supervision de celle-ci, elle a pour objectif, d'une part, de répondre aux besoins du contrôle de gestion et, d'autre part, d'assurer la pertinence et la qualité des informations financières publiées, contribuant ainsi à la cohérence entre les différents reportings, les activités couvertes et les méthodes de consolidation.

#### 3.2.6.7.B ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, les branches du Groupe établissent leurs budget-plans triannuels, dont les synthèses, soumises au Comité Financier, comprennent et commentent notamment les indicateurs suivants :

- ▶ chiffre d'affaires ;
- ▶ résultat des opérations ;
- ▶ résultat avant charges financières et impôts ;
- ▶ charges financières nettes ;
- ▶ résultat net ;
- ▶ flux générés par l'activité ;
- ▶ free cash-flow ;
- ▶ somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- ▶ augmentations de capital ;
- ▶ dividendes ;
- ▶ fonds opérationnels employés ;
- ▶ endettement net.

Ces données sont intégrées dans la base de données unique évoquée précédemment et servent à établir le budget-plan triannuel du Groupe.

#### 3.2.6.7.C COMPTES RENDUS MENSUELS, REPORTING

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financières du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par entité, un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement commentés ainsi que des soldes intermédiaires de gestion.

Par ailleurs, une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans un rapport de gestion mensuel établi par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe et transmis à la Gérance et aux principaux responsables du Groupe. Ce document reprend et commente, par branche, l'évolution des indicateurs suivants :

- ▶ chiffre d'affaires ;
- ▶ résultat opérationnel des sociétés intégrées ;
- ▶ contribution des mises en équivalence et autres éléments ;
- ▶ charges financières nettes ;
- ▶ charge d'impôts ;
- ▶ résultat net avant activités abandonnées et minoritaires ;
- ▶ marge brute d'autofinancement ;
- ▶ variation du BFR ;
- ▶ impôts/intérêts payés et encaissés ;
- ▶ flux nets d'investissements corporels et incorporels ;
- ▶ free cash-flow ;
- ▶ flux net d'investissements financiers ;
- ▶ somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- ▶ variation de trésorerie ou d'endettement net ;
- ▶ fonds opérationnels employés ;
- ▶ trésorerie ou endettement net.

Ce rapport de gestion est présenté au Directeur Financier du Groupe avant sa diffusion définitive.

Par ailleurs, dans le cadre du « Comité cash-flow reporting », la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par branche du Groupe et une analyse des « covenants » bancaires décrits à la note 28 de l'annexe aux comptes consolidés (cf. chapitre 5). La Direction Financière produit périodiquement, dans le cadre du « Comité risque de contrepartie », une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 28 (cf. chapitre 5).

### 3.2.6.7.D COMPTES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS ET ANNUELS

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels donnant lieu à publication.

Le chapitre 5 du présent Document de référence décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés. Certaines informations, telles que le détail des opérations intragroupes, le reporting sur les engagements hors bilan ou le recensement des produits dérivés font l'objet de notes de procédures applicables à l'ensemble du Groupe.

### 3.2.6.7.E RELATION AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La Gérance reçoit chaque année de la part des Commissaires aux Comptes confirmation qu'ils ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leur mission et qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêté des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

## 3.2.7 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Gérance sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur le portail intranet du Groupe.

Par ailleurs, un ensemble d'applications et notamment d'outils collaboratifs disponibles sur le portail intranet du Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire à chacun, tant pour les Directions Centrales que les branches.

## 3.2.8 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Les principales expositions identifiées sont décrites au chapitre 3.1 « Facteurs de risques » du présent Document de référence. La gestion des risques fait l'objet d'une attention particulière dans le Groupe. Elle est conduite tant au niveau des branches d'activité qu'au niveau central, qui en assure une synthèse.

### 3.2.8.1 CADRE ORGANISATIONNEL DE LA GESTION DES RISQUES

#### 3.2.8.1.A PRINCIPES DIRECTEURS

Le Groupe accepte une prise de risque entrepreneurial maîtrisée dans l'exercice de ses métiers.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des risques vise à donner une assurance raisonnable que le niveau de risque pris par le Groupe n'est pas de nature à compromettre les résultats attendus par la Gérance.

Ce dispositif contribue tant à gérer les risques inhérents à l'activité du Groupe qu'à réduire les risques additionnels indésirables.

Cependant, compte tenu des limites inhérentes à toute prise en compte des aléas, ce dispositif ne peut garantir que tous les risques dont le Groupe pourrait subir ultérieurement l'occurrence ont été correctement analysés ni même identifiés.

#### 3.2.8.1.B ORGANISATION ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

En conformité avec l'organisation générale du Groupe, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

Le siège porte plus particulièrement son attention sur la supervision des risques dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui sont jugés significatifs à cette même échelle par leur ordre de grandeur individuel ou en cumul.

En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

À cela s'ajoutent certaines procédures spécifiquement dédiées, comme par exemple la cartographie des risques ou la mise en place de couvertures d'assurance.

Les Directions Centrales jouent dans ce cadre un rôle d'appui, de surveillance et de synthèse.

Au sein de la Direction Financière, la Direction des Risques et du Contrôle interne a en charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres Directions Centrales et les branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques. Il lui incombe d'établir une synthèse des risques du Groupe. La Direction des Risques et du Contrôle interne est membre du Comité Financier et à ce titre est associée à ses décisions.

Le Groupe conduit, en outre, des actions internes destinées, d'une part, à renforcer la culture des risques par le partage d'informations et la sensibilisation et, d'autre part, à renforcer la visibilité particulière de certains risques émergents, ainsi que la capacité à faire face à d'éventuelles crises.

### 3.2.8.2 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DE RISQUES

Un certain nombre de procédures du Groupe concourent à l'identification des risques. Il s'agit en particulier :

- ▶ de la procédure d'engagement, qui comprend une partie spécifiquement dédiée aux risques, et plus généralement des audits de pré-acquisition ou de pré-cession ;
- ▶ des revues d'audit ;
- ▶ de l'enquête sur la sécurité des systèmes et réseaux informatiques ;
- ▶ de la revue et de la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- ▶ des activités de reporting décrites au paragraphe 3.2.6.7 « Information financière et comptable », et notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan ;
- ▶ du reporting juridique décrit au paragraphe 3.2.9.2.B « Suivi des affaires juridiques » ;
- ▶ des activités de veille des différentes directions et des branches ;
- ▶ de revues thématiques menées en tant que de besoin.

Lagardère SCA et ses branches poursuivent en outre régulièrement une démarche de cartographie des risques généraux qui vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé.

Les éléments d'analyse des risques pris en compte comportent : gravité potentielle, éventualité d'occurrence, scénarios possibles, facteurs limitants ou aggravants internes ou externes, mesures de maîtrise actuelles et en projet.

Ces éléments font l'objet d'un reporting structuré, présenté annuellement à la Gérance du Groupe et au Comité d'Audit.

### 3.2.8.3 PROCÉDURES DE GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

#### 3.2.8.3.A RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ET À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

La gestion des risques liés à l'activité et à la conjoncture économique décrits dans le chapitre 3.1.1 du présent document fait partie intégrante des processus de décision stratégiques du Groupe.

Les Directions Générales des branches sont notamment responsables de suivre dans leurs domaines respectifs les risques qui s'attachent aux contrats de montant unitaire élevé, à la conjoncture économique, au trafic aérien et aux marchés mondiaux de la publicité, aux changements des comportements de consommation et aux évolutions technologiques telles que le développement des produits, des outils et des acteurs numériques.

Le Groupe dispose d'un plan stratégique par branche traitant notamment des risques mentionnés ci-dessus.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé, le Groupe effectue une revue périodique des grands contrats passés dans le domaine des événements sportifs en vue de suivre l'évolution et les perspectives de rentabilité de ces contrats.

#### 3.2.8.3.B RISQUES JURIDIQUES

Les mesures de gestion des risques juridiques sont indissociables des procédures de contrôle interne dans ce domaine, qui sont décrites au paragraphe 3.2.6.4 du présent chapitre.

#### 3.2.8.3.C RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS)

La description des moyens de maîtrise de ces risques est détaillée dans la note 28.1 aux états financiers consolidés.

#### 3.2.8.3.D RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description des moyens de maîtrise de ces risques est détaillée dans la note 28.2 aux états financiers consolidés.

#### 3.2.8.3.E RISQUES LIÉS AU PRIX DU PAPIER

L'évolution du prix du papier fait l'objet d'une attention particulière, les achats de papier de Lagardère Publishing étant supervisés par sa Direction Technique et ceux de Lagardère Active par la Direction des Achats.

Le risque d'évolution adverse du prix du papier est susceptible d'être atténué par la présence de clauses de lissage de prix dans les contrats d'achats, chaque fois qu'il est possible de négocier ce type de clauses à des conditions économiques acceptables.

#### 3.2.8.3.F RISQUES OPÉRATIONNELS

##### F.1 Atteinte aux personnes

Des mesures spécifiques de protection des salariés du Groupe amenés à se déplacer dans des pays ou des endroits sensibles sont déployées par les branches concernées.

Par ailleurs, depuis les attentats survenus à Paris en 2015, des mesures de sécurité supplémentaires ont été déployées dans les locaux parisiens sous la responsabilité du Groupe, en relation avec les autorités.

##### F.2 Risques liés aux systèmes d'information et à la sécurité des données

Comme précisé au paragraphe 3.2.6.6, la Direction des Systèmes d'information Groupe tient régulièrement à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information que les entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement. Cette politique est complétée par des outils techniques et des supports de sensibilisation.

Pour compléter la diffusion de cette politique, la Direction des Systèmes d'information effectue, de manière récurrente avec la Direction des Risques et du Contrôle interne, des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, enquêtes qui sont intégrées au dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne du Groupe. Une enquête a ainsi été lancée en 2018.

Elle traite des domaines suivants :

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

- ▶ la politique de sécurité de l'information ;
- ▶ la gestion des actifs, des biens et des équipements ;
- ▶ la sécurité des ressources humaines ;
- ▶ la sécurité physique et environnementale ;
- ▶ l'exploitation et la sécurité des systèmes informatiques ;
- ▶ le contrôle d'accès ;
- ▶ l'acquisition, le développement et la maintenance ;
- ▶ la gestion des incidents ;
- ▶ la conformité à la loi et aux règlements du Groupe.

Les résultats de cette enquête et de son suivi permettent d'actualiser l'ensemble des mesures visant à préserver la confidentialité des données, protéger les systèmes informatiques contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes. Par ailleurs, sur la base des résultats, des recommandations sont proposées aux entités.

Pour faire face à la montée des menaces en matière de sécurité informatique décrite dans le chapitre 3.1 du présent Document de référence, le Groupe assure depuis 2015 le renforcement de ses moyens techniques et humains experts, sous la supervision de la Direction des Systèmes d'information du Groupe.

Par ailleurs, le groupe Lagardère déploie un programme relatif à la protection des données personnelles visant à assurer la conformité des activités du Groupe avec le Règlement Général de Protection des Données « RGPD » (UE 2016/679) qui entre en vigueur au 25 mai 2018.

**F.3 Risques liés à la perte de compétences ou de talents clés**

Le Groupe déploie depuis plusieurs années une Politique de Gestion des Talents visant à assurer l'identification, le développement, la mobilité, le plan de succession des salariés du groupe Lagardère identifiés comme talents.

**F.4 Risques liés à un incident d'hygiène**

La branche Lagardère Travel Retail déploie une série de mesures pour s'assurer du respect de la réglementation et des normes professionnelles applicables dans les pays où elle exerce son activité Foodservice. Ces mesures font l'objet d'une supervision centralisée par la business line Food & Services de la branche et sont complétées par des audits externes réguliers organisés dans les points de vente.

**F.5 Risques d'erreurs et de fraudes**

Les activités de contrôle réalisées par les branches pour leurs activités opérationnelles sont abordées au paragraphe 3.2.9.

Les branches du Groupe mettent en œuvre des dispositifs de lutte contre la fraude spécifiques à leurs métiers, à leur organisation et à leurs systèmes d'information. Afin de renforcer les dispositifs existants, Lagardère SCA coordonne la sensibilisation des collaborateurs du Groupe et déploie une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

**F.6 Risques industriels et liés à l'environnement**

Le Groupe accorde une attention particulière à la prévention des risques industriels et à la protection de l'environnement en cohérence avec sa politique sociale et environnementale décrite au chapitre 4 du présent document.

La gestion des risques industriels et liés à l'environnement incombe aux responsables opérationnels des sites concernés, qui veillent notamment au respect de la réglementation et des normes dans ce domaine.

Compte tenu du passé industriel de certains de ses sites, le Groupe reste attentif aux atteintes environnementales qui pourraient y être découvertes.

**3.2.8.4 ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES**

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

Au sein de la Direction de la Trésorerie et du Financement, la Direction des Assurances est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

**3.2.8.4.A ASSURANCES SOUSCRITES**

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

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

En 2017 pour 2018, le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier.

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

Cependant, compte tenu de la diversité des situations au sein des branches et des spécificités locales de l'offre d'assurance, il n'est pas possible de considérer que le Groupe disposera de couvertures d'assurance en toutes circonstances, ni que lorsqu'elles existent ces couvertures se révéleront toujours efficaces.

**3.2.8.4.B NIVEAU DE COUVERTURE**

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

**3.2.8.4.C ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION**

▶ Risques couverts

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

▶ Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages aux biens et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des valeurs de reconstitution pour les biens et, le cas échéant, à hauteur de la marge brute pour les interruptions d'activité. Dans certains cas, ces valeurs peuvent être assorties de limitations agréées avec les assureurs.

Pour 2018, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Lagardère Publishing. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (par exemple tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.



**3.2.8.4.D ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE**

- Risques couverts

Les couvertures de responsabilité civile comportent, selon la typologie des activités et des réglementations locales, des garanties de type responsabilité civile exploitation, produits ou professionnelle, pour les dommages corporels, matériels, ou immatériels pouvant être causés à des tiers.

- Niveaux de plafonnement

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximum des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux d'assurance pour les branches et leurs implantations varient et sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable.

Pour 2018, hormis aux USA, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 80 M€, tandis qu'aux USA elle est d'environ 68 M€.

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

**3.2.8.4.E ASSURANCE DES RISQUES CYBER**

- Risques couverts

Les polices dites Cyber prennent en charge les conséquences d'une atteinte soit aux données détenues et/ou gérées soit aux systèmes informatiques. Elles offrent des garanties dommages avec notamment la prise en charge des frais de recherche, de résolution ou de notification. Elles offrent également des garanties responsabilité civile avec entre autres la prise en charge des dommages occasionnés aux tiers.

- Niveaux de plafonnement

Pour 2018, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 30 M€ pour certaines implantations de Lagardère Publishing.

Par ailleurs, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

**3.2.8.4.F MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE**

Pour 2017, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,15 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).

**3.2.9 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE**

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

**3.2.9.1 CONTRÔLE PAR LES BRANCHES DE LEURS TRAITEMENTS OPÉRATIONNELS**

Les branches déploient leur propre dispositif de contrôle interne visant à couvrir leurs activités courantes. Ces dispositifs sont constitués d'une combinaison de moyens et prennent des formes différentes tenant compte de l'organisation de la branche ainsi que des métiers, de la taille, de la localisation géographique et des contraintes réglementaires de ses entités opérationnelles.

La plupart de ces activités de contrôle sont décrites dans le questionnaire d'auto-évaluation commun à l'ensemble du Groupe évoqué au paragraphe 3.2.10.2 et couvrent les domaines suivants :

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

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

**3.2.9.2 CONTRÔLE PAR LES DIRECTIONS CENTRALES DES TRAITEMENTS RÉALISÉS AU SEIN DU GROUPE****3.2.9.2.A PILOTAGE FINANCIER DU GROUPE**

Les comptes consolidés sont établis à chaque fin de mois (sauf pour les mois de janvier et juillet), ce qui permet à la Direction Centrale en charge de la consolidation d'exercer une revue régulière des informations financières remontées par les branches.

Un suivi mensuel de la situation de trésorerie des branches et du Groupe est réalisé par le Directeur Financier du Groupe avec le support de certaines Directions Centrales. À cette occasion, un suivi

des ratios liant le groupe Lagardère aux banques qui le refinancent est également réalisé.

Une revue régulière des risques de contrepartie des branches et du Groupe est réalisée par le Directeur Financier du Groupe, avec le support de certaines Directions Centrales. Cette revue détaille, par branche et pour le Groupe, les risques de contreparties liés notamment aux clients, au portefeuille de placement et aux contrats de couverture.

Le Comité Budgétaire valide par ailleurs en fin d'année le budget annuel et le plan à trois ans proposés par chacune des branches.

Le Comité Reporting effectue pour sa part un suivi mensuel du respect effectif de ce budget par chacune des branches.

Enfin, comme le prévoit la procédure d'investissement du Groupe, le Comité Financier revoit les investissements, les désinvestissements et les engagements significatifs.

**3.2.9.2.B SUIVI DES AFFAIRES JURIDIQUES**

La Direction Juridique Groupe est informée par les branches des opérations exceptionnelles à réaliser par celles-ci, dans le cadre de la procédure décrite au paragraphe 3.2.4, et à ce titre elle participe à l'ensemble des comités financiers. Ces opérations exceptionnelles comprennent notamment :

- les investissements/désinvestissements envisagés ;
- les engagements contractuels emportant unitairement des engagements financiers ou des engagements hors bilan significatifs au niveau du Groupe ;
- les décisions de restructuration juridique impliquant des entités opérationnelles importantes.

La Direction Juridique Groupe demande de plus aux branches dans le cadre du Reporting Juridique de lui transmettre – chaque fois que nécessaire – en temps réel les informations et documents liés notamment aux sujets suivants :

- relations avec les autorités administratives à caractère national et supranational ;
- opérations exceptionnelles au-delà de celles soumises à un Comité Financier ;



- ▶ litiges présentant un impact financier supérieur à 5M€ (isolément ou annuellement) ou emportant un risque d'image pour le Groupe ;
- ▶ engagements de non-concurrence ;
- ▶ clauses de changement de contrôle ou relatives à des « Personnes-Cliés » ;
- ▶ procédures de traitement des difficultés des entreprises (faillites, etc.) ou d'exécution forcée.

### 3.2.9.2.C AUTRES DOMAINES

Les Directions Centrales ont, par ailleurs, mis en place des échanges avec les branches leur permettant d'avoir des informations sur

les traitements effectués au sein du Groupe, notamment en matière de systèmes d'information, de développement durable, de gestion des ressources humaines, de déploiement des programmes de Compliance du Groupe, de gestion des risques et de contrôle interne. Ces échanges ont généralement lieu avec le siège de chaque branche et dans certains cas avec les entités opérationnelles de ces dernières. Ces échanges sont basés sur un réseau de correspondants jouant un rôle de relais vis-à-vis des entités opérationnelles ainsi que sur la mise en place de politiques et de reporting.

## 3.2.10 SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le groupe Lagardère renforce de manière continue la surveillance de ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ainsi, un Comité de gestion des risques et du contrôle interne permet de suivre avec les branches l'efficacité des dispositifs concernés. Ce comité, qui est tenu une fois par an pour chaque branche, réunit notamment des représentants de Lagardère SCA, le dirigeant de la branche et les personnes en charge de la gestion des risques et du contrôle interne de la branche.

### 3.2.10.1 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DES ASSURANCES

Comme précisé au paragraphe 3.2.8.1.B, la Direction des Risques et du Contrôle interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère.

Au titre de ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle interne établit une synthèse des risques du Groupe, assure un rôle de veille et d'alerte vis-à-vis de la Gérance et des branches ainsi que la réalisation d'analyses de risques transverses au Groupe. Plus spécifiquement :

- ▶ la Direction fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques ;
- ▶ la Direction apporte un support à la Gérance en réalisant des analyses de risques transverses au Groupe ou spécifiques ;
- ▶ la Direction intervient en tant que de besoin pour accompagner la mise en place de mesures de maîtrise concernant des risques spécifiques identifiés au sein du Groupe ;
- ▶ la Direction anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. La Direction des Risques et du Contrôle interne assure un suivi des principaux risques identifiés et de la mise en place des mesures de maîtrise associées.

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

Au sein de la Direction de la Trésorerie et du Financement, la Direction des Assurances anime des programmes d'assurances au bénéfice des entités du Groupe, de leurs salariés et des mandataires sociaux. Elle apporte également son expertise technique aux entités du Groupe qui le souhaitent pour les accompagner dans la gestion de leurs propres programmes d'assurances (i.e. souscrits en leur nom propre). Par ailleurs, certaines entités confient la gestion de tout ou partie de leur programme d'assurances à la Direction des Assurances.

### 3.2.10.2 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La Direction des Risques et du Contrôle interne est en charge d'animer le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elle s'appuie sur un correspondant au sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche est rattaché à un membre du Management de sa branche, qui est le plus souvent le Directeur Financier. Cette organisation permet d'assurer la surveillance du dispositif de contrôle interne au sein de l'ensemble du Groupe.

Comme indiqué au paragraphe 3.2.9 « Activités de contrôle », Lagardère SCA met en œuvre annuellement une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe. Cette démarche, qui s'appuie sur des outils informatiques dédiés, est animée par les Responsables de Contrôle interne et consolidée par la Direction des Risques et du Contrôle interne. Elle participe au processus continu d'amélioration de la maîtrise et de l'efficacité des traitements au sein des entités du groupe Lagardère.

L'auto-évaluation repose sur la définition d'un référentiel Groupe diffusé auprès de toutes les branches, qui a été entièrement revu en 2017. Elle vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité de chacun des points de contrôle, mais aussi à renforcer la formalisation des procédures de contrôle interne et à assurer leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les Responsables de Contrôle interne analysent les résultats de l'auto-évaluation pour leur branche respective, et une synthèse est présentée à la Gérance et au Comité d'Audit pour l'ensemble du Groupe. Ces informations servent aux responsables opérationnels dans l'appréciation qu'ils portent sur la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la responsabilité et dans la mise en œuvre de plans d'amélioration. Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit Groupe.

Cette auto-évaluation du contrôle interne intègre également l'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques décrite au paragraphe 3.2.8.3.F.2.

Par ailleurs, chaque dirigeant de branche adresse, à l'attention du Président du Conseil de Surveillance, un rapport détaillé sur la gestion des risques et du contrôle interne de sa branche.

### 3.2.10.3 SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

#### 3.2.10.3.A SÉCURITÉ

Comme décrit au paragraphe 3.2.8.3.F.2, la Direction des Systèmes d'information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques et du Contrôle interne des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes. Une enquête a ainsi été lancée en 2018.

Sur la base de ces enquêtes, la Direction des Systèmes d'information transmet aux entités concernées des recommandations visant à assurer un niveau de sécurité satisfaisant au regard de la politique de sécurité informatique du groupe Lagardère. Elle présente également un suivi annuel de ces recommandations auprès notamment des dirigeants de chaque branche et de la Gérance.

#### 3.2.10.3.B ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE GESTION UNIQUE

Le système de gestion unique décrit au paragraphe 3.2.6.7, « Information financière et comptable » et son paramétrage font l'objet de mises à niveau et de changement de version en tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrits en particulier au paragraphe 3.2.5, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

#### 3.2.10.4 AUDIT DES DISPOSITIFS

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, procède à l'audit des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des processus de reporting associés, tels qu'ils sont définis au sein du groupe Lagardère. Les missions d'audit relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Gérance et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des dirigeants des branches. Le champ d'intervention de la Direction de l'Audit inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Les sociétés consolidées par mise en équivalence et dont le Groupe dispose du contrôle conjoint peuvent également être auditées. Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle et prévoit en particulier :

- ▶ une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- ▶ la prise en compte des besoins des dirigeants du Groupe et des branches ;
- ▶ des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne dont la revue s'avère nécessaire au regard de la cartographie des risques ou des analyses de la Direction des Risques et du Contrôle interne Groupe ;
- ▶ des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- ▶ des audits portant sur le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

La Direction de l'Audit Groupe peut également être amenée à conduire des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Gérance ou les branches, des missions spécifiques de revues de risques opérationnels et financiers, des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou encore des interventions *ad hoc* au sein d'entités confrontées à des situations de fraude. La conduite des missions d'audit suit un processus normé incluant notamment un suivi par la Direction des plans d'actions consécutifs à ses missions.

La mission de la Direction de l'Audit Groupe, ses pouvoirs et ses responsabilités au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'audit interne. La Direction de l'Audit Groupe présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel, une synthèse des missions effectuées, de leurs conclusions et de leur application, ainsi que des indicateurs d'activité permettant de mesurer l'efficacité de son action.

La Direction de l'Audit Groupe suit une politique de recrutement destinée à maintenir ses compétences techniques (par exemple en matière d'audit informatique) et linguistiques (pour être en mesure d'intervenir dans les langues les plus utilisées au sein du Groupe). La Direction participe à la diffusion de la culture de risque et de contrôle interne au sein du Groupe par ses missions mais également par la mobilité professionnelle de ses collaborateurs.

#### 3.2.10.5 PRISE EN COMPTE DES TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La Gérance s'assure que les Commissaires aux Comptes ont revu les principes comptables et les options comptables qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers.

Elle prend connaissance auprès des Commissaires aux Comptes du périmètre et des modalités de leur intervention. Elle s'informe également des conclusions de leurs travaux.

Elle s'informe des risques significatifs ou faiblesses majeures de contrôle interne communiqués par les Commissaires aux Comptes susceptibles d'avoir une influence significative sur l'information comptable et financière publiée et veille à ce qu'ils soient pris en considération dans les actions correctives mises en œuvre par le Groupe.

# 4

## INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES - ÉTHIQUE

<b>4.1 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RESPONSABLE</b> <b>RFA</b>	118	<b>4.4 LE SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS RÉGLEMENTÉES</b> <b>RFA</b>	147
4.1.1 Les objectifs de la politique RSE	118	4.4.1 Les informations sociales	147
4.1.2 Les acteurs et la gouvernance de la RSE	120	4.4.2 Les informations environnementales	152
4.1.3 La feuille de route RSE	121	4.4.3 Les informations sociétales	153
.....			
<b>4.2 LA MISE EN ŒUVRE DES ENJEUX STRATÉGIQUES « CŒURS DE MÉTIER »</b> <b>RFA</b>	123	<b>4.5 MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE</b> <b>RFA</b>	154
4.2.1 Promouvoir la diversité et la mixité dans l'entreprise	123	4.5.1 Le périmètre de consolidation	154
4.2.2 Renforcer l'attraction et la fidélisation des talents	129	4.5.2 Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting	154
4.2.3 Favoriser l'accès à l'éducation, à la connaissance et au divertissement	131	.....	
4.2.4 Défendre le pluralisme et la diversité culturelle	133	<b>4.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT</b> <b>RFA</b>	156
4.2.5 Assurer un cycle de vie responsable du papier	135	.....	
4.2.6 Les fondations, des engagements solidaires liés aux activités du Groupe	138	<b>4.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES</b> <b>RFA</b>	158
.....			
<b>4.3 LA MISE EN ŒUVRE DES DOMAINES D'ACTION PRIORITAIRES</b> <b>RFA</b>	140	4.7.1 Introduction	158
4.3.1 La lutte contre le changement climatique	140	4.7.2 Cartographie des risques	158
4.3.2 La responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement	144	4.7.3 Procédures d'évaluation régulière, actions d'atténuation et de prévention	159
4.3.3 La qualité, la sécurité et l'éthique des contenus et produits	144	4.7.4 Mécanisme d'alerte	160
4.3.4 La gestion responsable du numérique	145	4.7.5 Dispositif de suivi	160
4.3.5 La lutte contre la corruption	146		

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

## 4.1 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RESPONSABLE

**RFA**

Donner du sens. Favoriser l'épanouissement au travail et l'accompagnement de ses collaborateurs dans la diversité et l'innovation. Conjuguer excellence et responsabilité envers une société en pleine mutation. Harmoniser le respect de ses objectifs avec celui de la planète. Ces défis, directement liés à ses métiers, se traduisent par des engagements en matière sociale, sociétale

et environnementale du groupe Lagardère, qui a mis en œuvre une politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) poursuivant trois objectifs : répondre aux contraintes croissantes des régulateurs, adapter sa démarche de RSE à la stratégie de développement du Groupe, renforcer le dialogue avec ses parties prenantes.

### 4.1.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

#### A) RÉPONDRE AUX ATTENTES CROISSANTES DES RÉGULATEURS

Le cadre référentiel entourant la RSE se déploie du niveau national au niveau international.

**Au niveau national**, les contraintes en matière de transparence extra-financière se sont renforcées au fil des ans. Pour la sixième année consécutive, et conformément au décret d'application de l'article 225<sup>(1)</sup> de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010, le groupe Lagardère<sup>(2)</sup> a fait vérifier par un organisme tiers indépendant la présence et la sincérité de ses informations sociales, sociétales et environnementales publiées dans ce document (cf. rapport de l'organisme tiers indépendant au § 4.6).

Afin de faciliter la lecture et la distinction entre les informations concernant les thématiques stratégiques de la feuille de route RSE et les autres informations sociales, sociétales et environnementales, qui figurent également dans le Code de commerce, le présent chapitre présente ses informations RSE dans trois parties distinctes. Une table de concordance, située au chapitre 8.3 du présent document, permet de faire le lien avec les informations requises par le Code de commerce.

**Au niveau international**, Lagardère respecte un certain nombre de textes fondateurs en matière de RSE. Il s'agit notamment des principes de l'IOIT<sup>(3)</sup> et des principes directeurs de l'OCDE<sup>(4)</sup> à l'intention des entreprises multinationales.

D'autres référentiels inspirent le groupe Lagardère dans la conduite de ses activités. Ainsi, la norme ISO 26000 a par exemple guidé la mise à jour du Code de Déontologie de 2012. L'exercice de la RSE de Lagardère s'inscrit également dans le respect de la Charte de l'Unesco sur la diversité culturelle, de la Convention internationale des droits de l'enfant de l'Unicef et des Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises.

Enfin, comme chaque année, Arnaud Lagardère, Gérant-Commandité, renouvelle son engagement vis-à-vis des principes du Pacte mondial des Nations unies (Global Compact), auxquels le Groupe adhère depuis 2003 et qui infusent sa stratégie RSE depuis maintenant quinze ans.

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

(1) Il s'agit du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, qui modifie les articles R. 225-105-1 et R. 225-105-2 du Code de commerce et celles-ci figurent dans son propre rapport de gestion.

(2) La société Hachette Livre est également soumise à l'obligation de vérification des informations listées par le Code de commerce qu'elle publie dans son rapport de gestion.

(3) Organisation internationale du travail. Ses principes sont repris dans l'engagement vis-à-vis des principes du Pacte mondial des Nations unies.

(4) Organisation de coopération et de développement économiques.

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

Parallèlement à cet engagement de base, Lagardère est membre de l'association Global Compact France, qui est l'instance représentant la France au niveau des Réseaux nationaux du Pacte mondial.

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

### DROITS DE L'HOMME

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

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

### CONDITIONS DE TRAVAIL

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

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

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

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

### ENVIRONNEMENT

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

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

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

### LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

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

**Arnaud Lagardère**

*Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA*

## B) ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Le groupe Lagardère aligne sa politique de RSE sur la stratégie de développement du Groupe dans l'ensemble de ses activités. Sa feuille de route est donc notamment liée depuis plusieurs années :

- ▶ aux évolutions des activités du Groupe. Le développement d'activités à potentiel de croissance ainsi que l'évolution des modèles économiques d'activités plus traditionnelles et dont l'innovation devient une composante essentielle font évoluer les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux qu'ont les métiers du Groupe sur la société ;
- ▶ à l'internationalisation croissante des implantations du Groupe. Le développement des activités à l'international, l'ouverture à de nouveaux territoires émergents ainsi que la recherche d'une croissance moins centrée sur la France sont également des éléments de contexte à intégrer car ils viennent redéfinir les contours de la stratégie RSE du Groupe (prise en compte d'enjeux ayant une portée internationale, impact sociétal sur les populations locales, promotion de la diversité culturelle etc.).

## C) RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, internautes et spectateurs, mais aussi collaborateurs et fournisseurs, ayants droit et annonceurs, concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires. Les parties prenantes du groupe Lagardère sont multiples et peuvent être classées selon la typologie illustrée par la cartographie ci-dessous (internes, externes, publiques ou sectorielles).

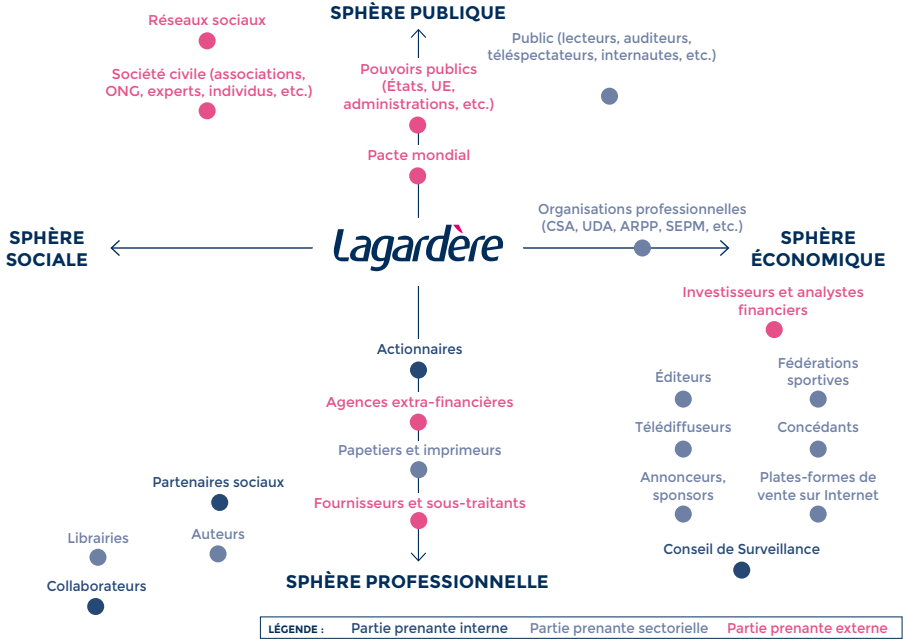
Afin de renforcer le dialogue avec ses parties prenantes, Lagardère s'est doté en 2015 d'un **panel de parties prenantes**, organe consultatif qui s'inscrit dans une optique d'amélioration de la démarche RSE. Présidé par Thierry Funck-Brentano, Co-gérant de Lagardère SCA, et animé par la Direction du Développement durable, le panel de parties prenantes de Lagardère est composé de 13 membres nommés pour une durée de deux ans, qui représentent les principaux enjeux – en matière de RSE –, métiers, expertises du Groupe, ainsi que ses principales parties prenantes, internes et externes.

Ce panel, qui s'est réuni à deux reprises en 2017, vise à :

- ▶ instaurer un dialogue régulier, au niveau Groupe, entre Lagardère et ses parties prenantes ;
- ▶ mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;
- ▶ nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

En 2017, le comité de parties prenantes s’est ainsi penché en juillet sur l’analyse de matérialité réalisée au cours du premier trimestre ainsi que sur les enjeux d’attraction et de fidélisation des talents. En décembre, le panel a travaillé sur les enjeux éthiques liés à l’intelligence artificielle et au *Big data*.

Par ailleurs, Lagardère entretient, depuis le déploiement de sa stratégie RSE, un dialogue soutenu et régulier avec la communauté des analystes extrafinanciers. Cette implication constante, ainsi que les progrès réguliers réalisés chaque année par le Groupe lui permettent d’être maintenu, au 31/12/2017, dans les indices ESG suivants : Vigeo Euronext Europe 120, Eurozone 120, MSCI Global Sustainability Index Series et STOXX® Global ESG Leaders indices.



## 4.1.2 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement durable, placée sous l’autorité de la Gérance, coordonne un Comité de Pilotage, composé des responsables RSE de chaque branche et de représentants de plusieurs directions transversales. Présidé par le Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, également Co-gérant du groupe Lagardère, ce Comité affine la stratégie en matière de RSE et propose des actions à mener au niveau du Groupe tout en favorisant les échanges de bonnes pratiques entre les branches.

En parallèle, la Direction du Développement durable co-pilote différents groupes de travail dédiés à des sujets clés, comme par exemple, celui des achats responsables, en lien avec la Direction des Achats du Groupe, ou celui de la promotion de la mixité, avec la Direction des Ressources humaines. Elle anime également le dialogue avec le panel de parties prenantes.

Depuis 2015, le Conseil de Surveillance a intégré le sujet de la RSE aux missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. La Direction du Développement durable est ainsi venue faire deux points d’étape au cours de l’année 2017 (un en

septembre sur la nouvelle feuille de route RSE et un en novembre sur les notations extra-financières).

La gouvernance responsable est le socle sur lequel repose la feuille de route RSE du groupe Lagardère. Cette gouvernance responsable se décline à la fois dans des textes rappelant les références éthiques du Groupe, dans des programmes de Compliance (cf. § 3.2.6.4.C), déployés auprès de ses collaborateurs, ou encore dans le respect de règles strictes en matière de protection de la jeunesse ou de publicité notamment.

Le Code de Déontologie du groupe Lagardère établit un corpus de principes directeurs à l’échelle du Groupe, découlant directement des valeurs de Lagardère et dont le respect permet de s’assurer que l’ensemble des femmes et des hommes du Groupe partage un socle de valeurs commun. Dans ce sens, il constitue l’un des textes fondamentaux qui inspirent la politique de RSE du Groupe.

Les principes qui y sont décrits s’appliquent à toutes les sociétés du groupe Lagardère ainsi qu’aux co-contractants, consultants, travailleurs indépendants ou bénévoles auxquels il a recours.

Le code a été modifié en 2016 pour mieux appréhender les sujets consacrés à la diversité (notamment religieuse) et au vivre-ensemble. Dans un nouveau chapitre intitulé « Respect d'autrui et discrimination », le groupe Lagardère rappelle que « *l'objectivité, l'équité, le bon sens, l'ouverture d'esprit et le dialogue doivent fonder toutes les actions et décisions de management* » et réaffirme la neutralité vis-à-vis de toutes les religions.

Le code intègre également dans son chapitre « Relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents » des dispositions concernant directement « l'interdiction de la corruption en France et à l'étranger ».

Outre les dispositions du Code de Déontologie concernant les collaborateurs, le Groupe a également mis en place plusieurs chartes, que les salariés s'engagent à respecter.

Une « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère » qui complète les dispositions du Code de Déontologie relatives au respect de la confidentialité et aux transactions sur valeurs mobilières, définit les

règles d'intervention des collaborateurs du Groupe sur les titres Lagardère et met en place des mesures préventives de nature à limiter les situations pouvant conduire à des opérations d'initiés.

Une Charte informatique spécifiant les règles d'utilisation des outils informatiques est également applicable à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Chaque branche du Groupe gère en son sein la politique de RSE, confiée à un responsable du Développement durable/RSE qui anime des réseaux de correspondants internes, ou constitue des comités de pilotage au niveau local. Chaque branche coordonne également en son sein les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement, comme ont pu le faire par exemple Lagardère Publishing et Lagardère Active en sensibilisant à l'impact environnemental de la filière papier ou encore en organisant des formations sur les bilans carbone.

Chez Lagardère Active, la Charte de déontologie des journalistes rappelle les valeurs fondamentales du métier de journaliste et vise à garantir la liberté de la presse et l'indépendance des contenus.

### 4.1.3 LA FEUILLE DE ROUTE RSE

Guidé par le principe d'une gouvernance responsable, le groupe Lagardère a mis à jour sa feuille de route RSE au cours de l'année 2017 suite à la réalisation de sa première analyse de matérialité. Cette analyse a fait suite à un travail initié en 2015 avec le Panel des parties prenantes sur l'identification et la pré-priorisation de 14 enjeux RSE jugés importants pour le Groupe au regard de ses activités et de ses implantations.

Partant de cette première liste, le Groupe a souhaité approfondir cette réflexion préalable en y intégrant une consultation plus large, permettant ainsi de recueillir une plus grande diversité de points de vue internes et externes à l'entreprise et de faire émerger un certain consensus autour des enjeux les plus pertinents.

Le Groupe a commencé par retravailler la définition de chacun des 14 enjeux et par les classer selon cinq grandes familles de risques et opportunités (contribution sociétale, valeur du capital humain, coûts et risques environnementaux, coût de la non-conformité, éthique et qualité).

Suite à cela, deux approches complémentaires ont été croisées afin d'affiner l'analyse et de dégager les enjeux les plus matériels :

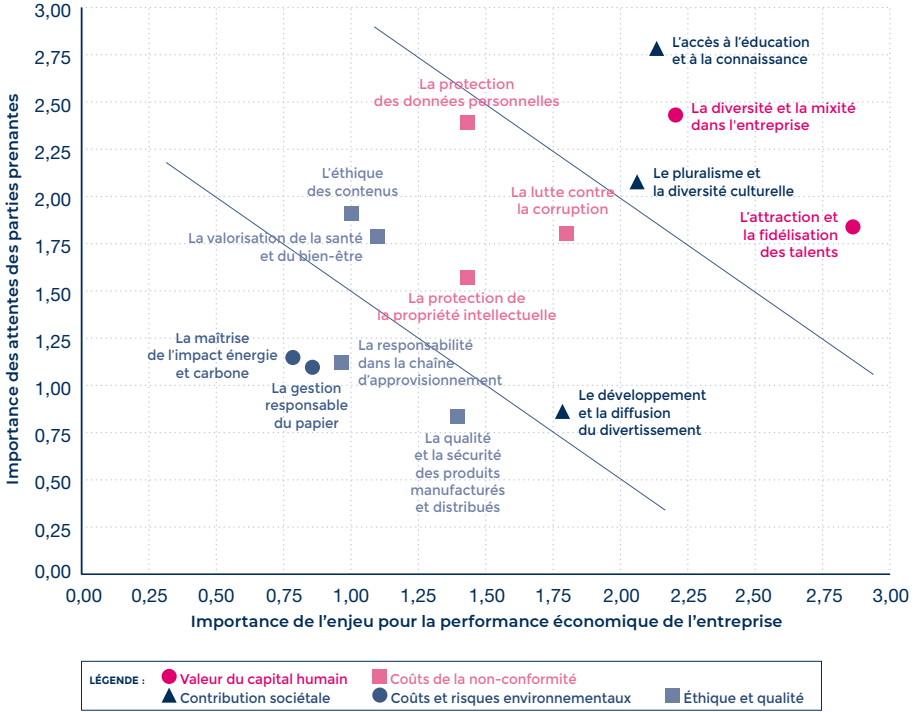
- ▶ une approche qualitative basée sur 15 entretiens réalisés avec des cadres dirigeants du Groupe, responsables de fonctions transverses (finance, risque, relations investisseurs, communication...) ou responsables de fonctions opérationnelles au sein des branches ;
- ▶ une approche quantitative avec la diffusion d'un questionnaire auprès des salariés mais également auprès d'une sélection de parties prenantes externes (analystes financiers et extra-financiers, fournisseurs, clients fiaux, partenaires institutionnels...).

Les 15 entretiens « Direction » ont permis de situer chaque enjeu sur l'axe des abscisses, au regard de l'impact potentiel (en termes économique, réputationnel, réglementaire...) et donc de l'importance pour le Groupe d'un point de vue business.

L'analyse quantitative basée sur le questionnaire (plus de 1 000 réponses de salariés et d'une cinquantaine de parties prenantes externes) a permis de positionner chaque enjeu sur l'axe des ordonnées au regard du niveau d'attente des parties prenantes.

Le résultat final de cette matrice, visible dans le graphique ci-dessous, a ensuite été retravaillé afin de simplifier la feuille de route RSE et d'opérer des regroupements entre des thématiques jugées finalement trop complémentaires pour être traitées de manière distincte. De même, l'enjeu sur le papier a été revalorisé malgré les résultats de la matrice. Enjeu historique et symbolique du groupe Lagardère, il paraissait difficile de ne pas le considérer comme stratégique d'un point de vue de la RSE.

### Matrice de matérialité de Lagardère



La nouvelle feuille de route du groupe Lagardère se décline désormais autour de dix enjeux, cinq enjeux stratégiques « cœurs de métier » et cinq domaines d'action prioritaires.

Par ailleurs, dans un souci d'inscrire sa démarche de RSE dans un cadre plus global, transversal et international, le Groupe a apporté une touche finale à son analyse de matérialité en liant sa nouvelle feuille de route aux Objectifs de Développement Durable adoptés par les Nations unies en 2015.



## 4.2 LA MISE EN ŒUVRE DES ENJEUX STRATÉGIQUES « CŒURS DE MÉTIER »

**RFA**

Les enjeux stratégiques « cœurs de métier » sont des enjeux clés pour le Groupe. Étroitement liés à la performance des branches et aux secteurs d'activités dans lesquelles celles-ci évoluent, créateurs de valeur sur le long terme, ils constituent, depuis plusieurs années, le socle de base de la démarche RSE de Lagardère.

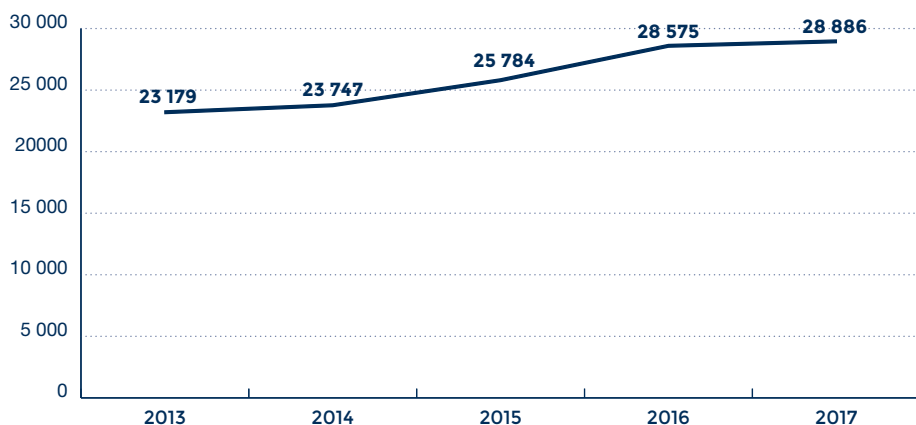
Au nombre de cinq, ces enjeux sont complétés par la stratégie philanthropique du Groupe, incarnée par les fondations Jean-Luc

Lagardère et Elle, elle aussi en pleine cohérence avec les métiers de Lagardère :

- ▶ promouvoir la diversité et la mixité dans l'entreprise ;
- ▶ renforcer l'attraction et la fidélisation des talents ;
- ▶ favoriser l'accès à l'éducation, à la connaissance et au divertissement ;
- ▶ défendre le pluralisme et la diversité culturelle ;
- ▶ assurer un cycle de vie responsable du papier.

### 4.2.1 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET LA MIXITÉ DANS L'ENTREPRISE

#### Évolution des effectifs permanents au 31 décembre 2017<sup>(1)</sup>



#### Répartition des effectifs par branche au 31 décembre 2017

Branche	Femme	Homme	Total	Évolution 2016/2017
Lagardère Publishing	4 117	2 760	6 877	3,37 %
Lagardère Travel Retail	11 689	5 546	17 235	1,09 %
Lagardère Active	1 770	1 437	3 207	-2,37 %
Lagardère Sports and Entertainment	513	918	1 431	-0,63 %
Hors Branches	75	61	136	-7,48 %
<b>Groupe 2017</b>	<b>18 164</b>	<b>10 722</b>	<b>28 886</b>	<b>1,09 %</b>

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

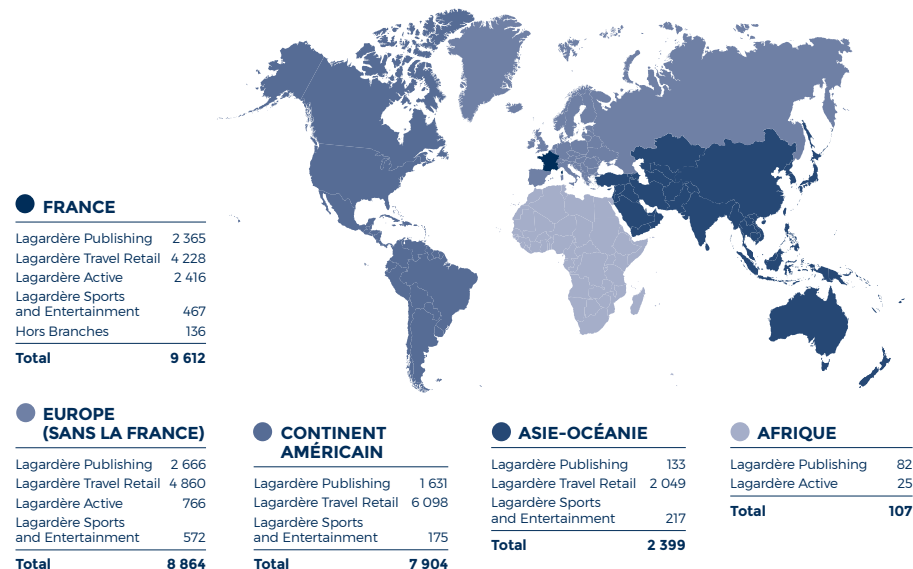
(1) Les effectifs permanents (appelés en France CDI, contrats à durée indéterminée), présentés ici et dans les paragraphes ci-après, sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année. Cette définition n'est pas toujours appliquée de façon homogène dans le temps notamment en dehors de l'Europe.

Les principales évolutions entre 2016 et 2017 sont les suivantes :

- ▶ **Lagardère Publishing** : la hausse des effectifs s'explique par la croissance interne liée à une bonne tenue de l'activité en 2017 sur l'ensemble des territoires d'implantation de la branche.
- ▶ **Lagardère Travel Retail** : la hausse des effectifs provient de la croissance interne et du développement des activités (notamment de restauration et de Duty Free) en France, en Europe et en Asie.

- ▶ **Lagardère Active** : la légère diminution des effectifs s'explique par la contraction de certaines activités au sein d'un contexte économique difficile et exigeant.
- ▶ **Lagardère Sports and Entertainment** : cette branche a, elle aussi, connu une très légère diminution de ses effectifs qui s'explique par un fléchissement de certaines activités.

## Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2017



### A.1 STRATÉGIE

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités du Groupe. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le groupe Lagardère encourage la diversité au sein de ses branches.

Le Groupe s'oppose à toute forme de discrimination pour des motifs tirés des origines, des mœurs, de l'âge, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale des individus, du handicap ou des orientations sexuelles.

Il s'attache aussi à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'OIT concernant l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession et l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Dans ce cadre, sa stratégie d'égalité des chances s'articule autour de trois axes principaux :

- ▶ la place des femmes au sein de l'entreprise ;
- ▶ la lutte contre les stéréotypes liés notamment aux origines ethniques et sociales ;
- ▶ l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

Cet enjeu répond par ailleurs aux objectifs cinq, « Égalité entre les sexes », et dix, « Inégalités réduites » des Objectifs de Développement Durable.

### A.2 DÉPLOIEMENT

#### LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Les femmes continuent d'occuper une place centrale dans les effectifs du groupe Lagardère. Elles représentent ainsi, en 2017, 63 % de l'effectif total permanent du Groupe, 43 % des cadres exécutifs et 55 % des cadres. En toute logique, elles sont majoritairement représentées dans les formations (62 % des heures de formation concernent des femmes et 67 % des salariés formés sont des femmes).

Les promotions et les augmentations de salaires sont également en cohérence avec la part respective des femmes et des hommes dans l'effectif puisque 65 % des promotions concernent des femmes et 63 % des augmentations de salaires ont été attribuées aux femmes.

Au-delà de cette situation globale équilibrée, des disparités selon les branches du Groupe, liées aux spécificités de leurs métiers sont encore perceptibles. Ainsi, la part des femmes cadres exécutifs varie selon les branches, de 6 % pour Lagardère Sports and Entertainment à 55 % pour Lagardère Publishing. De même pour les femmes cadres, de 29 % chez Lagardère Sports and Entertainment à 62 % chez Lagardère Publishing.

L'année 2017 a été particulièrement marquée par la création et le lancement, en fin d'année, du Réseau LL, réseau interne de promotion de la mixité qui se positionne au niveau du Groupe et

se destine à l'ensemble des salariés en France. Ce réseau répond à trois objectifs :

- ▶ améliorer la mixité femmes-hommes dans les métiers du Groupe ;
- ▶ accompagner les femmes vers les postes à responsabilité ;
- ▶ renforcer les échanges constructifs entre les membres des différentes entités du Groupe.

Ces objectifs vont être poursuivis au travers de quatre types d'action :

- ▶ conférences ;
- ▶ mentorat ;
- ▶ ateliers master-classes ;
- ▶ rencontres de networking.

Quelques semaines après son lancement officiel en novembre 2017 lors d'une web conférence retransmise sur l'intranet du Groupe, le réseau comptait déjà 270 membres.

Au niveau des branches et des entités, plusieurs autres initiatives peuvent également être mentionnées comme accélérateurs de la mixité femmes-hommes dans l'entreprise.

Chez Lagardère Publishing, au sein de la société Hachette Livre en France, un nouvel accord sur l'égalité femmes-hommes a été signé en juillet 2017. Celui-ci prévoit notamment, pour les trois prochaines années, un engagement à renforcer la mixité dans tous les types d'emploi (de l'édition à la logistique en passant par la distribution informatique) lors des processus de recrutement. Cet accord prévoit également un engagement à proposer un nombre égal de femmes et d'hommes à promouvoir ainsi qu'une égalité entre le pourcentage moyen d'augmentation des hommes et celui des femmes.

Chez Europe 1, au sein de la branche Lagardère Active, un accord sur la négociation annuelle obligatoire a été signé en 2017, avec un budget spécifiquement dédié à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Ainsi, en décidant de doubler en 2018, par rapport à l'année précédente, le budget consacré à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, la Direction et les organisations syndicales d'Europe 1 ont voulu marquer l'attachement qu'ils portent à cet enjeu de société.

### **LA LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES LIÉS AUX ORIGINES ETHNIQUES ET SOCIALES**

Celle-ci s'exerce au quotidien dans l'ensemble des activités. La grande diversité des salariés de Lagardère est à la fois le reflet des territoires d'implantation des activités et celui de la diversité des clients et des consommateurs qui achètent les produits et services du Groupe.

Au niveau du Groupe, un deuxième diagnostic des procédures de recrutement permettant de tester les critères de sélection des candidatures aux offres d'emplois et de stages au sein de l'ensemble de ses entités s'est déroulé entre 2016 et 2017. Ce deuxième diagnostic a permis d'affiner la mesure et d'identifier les progrès effectués et les nouvelles pistes d'amélioration à mettre en œuvre.

À la suite des ateliers de sensibilisation des fonctions RH et des COMEX des branches, le programme de formation aux biais décisionnels liés aux stéréotypes a continué d'être déployé pour les managers au cours de l'année 2017. Ce programme a permis de continuer à former plusieurs dizaines de cadres au sein du Groupe.

Chez Lagardère Active, plusieurs sociétés – Lagardère Studios, Gulli, Europe 1 et HFA – sont signataires de la Charte de la diversité en entreprise qui exprime la volonté d'agir des entreprises pour mieux refléter, dans leurs effectifs, la diversité de la population française. La branche a également élaboré un guide spécifique à destinations des recruteurs incluant un volet de sensibilisation à la lutte contre les discriminations.

Dans la continuité des années précédentes, plusieurs actions de partenariat avec des associations engagées dans la promotion de la diversité culturelle ou sociale ont été poursuivies :

- ▶ Le Groupe, les branches et les fondations (Elle et Jean-Luc Lagardère) ont ainsi poursuivi leurs partenariats avec des associations comme l'École Miroir, Nos Quartiers ont des talents, Sport dans la ville, l'orchestre Divertimento..., qui aident des jeunes issus des quartiers difficiles à accéder aux opportunités de formation ou d'emploi qui leur sont parfois refusées en raison de leur origine ethnique ou sociale ;

- ▶ Lagardère Active a reconduit son partenariat avec l'association Un Stage et Après (qui organise l'accueil d'élèves de collèges classés ZEP, pour un stage de découverte des métiers des médias) et conclu un nouveau partenariat avec l'association La Chance aux Concours qui encadre et accompagne gratuitement chaque année 70 étudiants boursiers qui souhaitent se présenter aux concours des écoles de journalisme. Ce partenariat a pour objectif de permettre à ces étudiants d'avoir accès au monde de l'entreprise et de découvrir le métier de journaliste en amont de leurs concours.

Chez Lagardère Publishing, au Royaume-Uni, le programme Changing the Story, mis sur pied en 2016, a été déployé au cours de l'année 2017. Ce programme vise notamment à promouvoir la diversité des cultures, des origines, des genres, des croyances, des orientations sexuelles etc., aussi bien dans les livres publiés que dans les effectifs des salariés recrutés.

### **L'INSERTION DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP**

Au sein de la branche Lagardère Active, le nouvel accord d'entreprise signé en 2016 pour une durée de deux ans prévoit un dispositif d'accompagnement en faveur des demandeurs d'emploi, des étudiants et des salariés du secteur protégé. Par ailleurs, la « Charte visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelles des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle », signée en 2014, permet de déployer des actions pour le pôle audiovisuel, notamment par l'accueil de stagiaires et la découverte de métiers.

En 2017, la mission Handicap a poursuivi ses actions auprès de l'ensemble des sociétés de la branche. Projections de films, événements autour du handisport, ateliers de cuisine, ateliers de mise en situation du handicap moteur et du handicap visuel, ateliers de langue des signes avec initiations, autant d'initiatives déployées au sein de l'ensemble des activités de la branche (presse, numérique, publicité, production, pôle radios/TV, fonctions supports).

Enfin, en partenariat avec l'association Arpejeh (Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés), Lagardère Active a également déployé une campagne de parrainage. 15 salariés ont ainsi été formés afin de de parrainer un étudiant en situation de handicap.

La branche Lagardère Publishing a elle aussi passé un partenariat avec Arpejeh.

## A.3 PERFORMANCE

## EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Répartition des effectifs permanents, par genre et par catégorie<sup>(1)</sup>

Statut et genre Branche	Cadres exécutifs		Cadres		Journalistes/ Photographes		Autres salariés		Total		Global
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	
Lagardère Publishing	186	153	1 838	1 150	0	0	2 093	1 457	4 117	2 760	6 877
Lagardère Travel Retail	58	88	1 023	1 006	0	0	10 608	4 452	11 689	5 546	17 235
Lagardère Active	25	54	761	619	493	396	491	368	1 770	1 437	3 207
Lagardère Sports and Entertainment	4	65	117	291	0	3	392	559	513	918	1 431
Hors Branches	6	17	36	37	0	0	33	7	75	61	136
<b>Groupe 2017</b>	<b>279</b>	<b>377</b>	<b>3 775</b>	<b>3 103</b>	<b>493</b>	<b>399</b>	<b>13 617</b>	<b>6 843</b>	<b>18 164</b>	<b>10 722</b>	<b>28 886</b>
Groupe 2016	270	374	3 743	3 091	499	401	13 459	6 738	17 191	10 604	28 575

Statut et genre Branche	Cadres exécutifs		Cadres		Journalistes/ Photographes		Autres salariés		Global	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	55 %	45 %	62 %	38 %	0 %	0 %	59 %	41 %	60 %	40 %
Lagardère Travel Retail	40 %	60 %	50 %	50 %	0 %	0 %	70 %	30 %	68 %	32 %
Lagardère Active	32 %	68 %	55 %	45 %	55 %	45 %	57 %	43 %	55 %	45 %
Lagardère Sports and Entertainment	6 %	94 %	29 %	71 %	0 %	100 %	41 %	59 %	36 %	64 %
Hors Branches	26 %	74 %	49 %	51 %	0 %	0 %	82 %	18 %	55 %	45 %
<b>Groupe 2017</b>	<b>43 %</b>	<b>57 %</b>	<b>55 %</b>	<b>45 %</b>	<b>55 %</b>	<b>45 %</b>	<b>67 %</b>	<b>33 %</b>	<b>63 %</b>	<b>37 %</b>
Groupe 2016	42 %	58 %	55 %	45 %	55 %	45 %	67 %	33 %	63 %	37 %

(1) Effectifs réels présents au 31/12/2017.

## Répartition des entrées de personnel, par type et par genre en 2017

Branche	Embauches		Fusion/Absorption		Transformation		Mobilités internes	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	504	273	79	25	62	35	37	12
Lagardère Travel Retail	5 591	2 773	82	23	239	126	6	10
Lagardère Active	181	182	5	9	56	39	9	15
Lagardère Sports and Entertainment	117	202	0	3	29	32	3	14
Hors Branches	1	7	0	0	2	0	1	1
<b>Groupe 2017</b>	<b>6 394</b>	<b>3 437</b>	<b>166</b>	<b>60</b>	<b>388</b>	<b>232</b>	<b>56</b>	<b>52</b>
<b>Répartition 2017</b>	<b>65 %</b>	<b>35 %</b>	<b>73 %</b>	<b>27 %</b>	<b>63 %</b>	<b>37 %</b>	<b>52 %</b>	<b>48 %</b>
Répartition 2016	66 %	34 %	67 %	33 %	56 %	44 %	53 %	47 %

## Répartition des dépenses de formations, par genre<sup>(1)</sup>

Branche	Dépenses de formation (en €)			Répartition des dépenses	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	869 046	514 621	<b>1 383 667</b>	63 %	37 %
Lagardère Travel Retail	2 651 539	1 472 432	<b>4 123 971</b>	64 %	36 %
Lagardère Active	801 804	521 969	<b>1 323 773</b>	61 %	39 %
Lagardère Sports and Entertainment	138 691	217 514	<b>356 205</b>	39 %	61 %
Hors Branches	66 632	57 457	<b>124 089</b>	54 %	46 %
<b>Groupe 2017</b>	<b>4 527 712</b>	<b>2 783 993</b>	<b>7 311 705</b>	<b>62 %</b>	<b>38 %</b>
Groupe 2016	4 567 779	2 719 323	7 287 102	63 %	37 %

(1) Le budget moyen par salarié s'élève à plus de 263 euros en 2017.

## Répartition des heures de formation, par genre

Branche	Heures de formation			Répartition des heures	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	29 375	23 521	52 896	56 %	44 %
Lagardère Travel Retail	123 473	66 001	189 474	65 %	35 %
Lagardère Active	27 298	18 633	45 931	59 %	41 %
Lagardère Sports and Entertainment	3 721	5 746	9 467	39 %	61 %
Hors Branches	1 355	880	2 235	61 %	39 %
<b>Groupe 2017</b>	<b>185 222</b>	<b>114 782</b>	<b>300 004</b>	<b>62 %</b>	<b>38 %</b>
Groupe 2016	195 852	125 947	321 799	61 %	39 %

## EN MATIÈRE DE HANDICAP

### Nombre de travailleurs en situation de handicap<sup>(1)</sup>

Branche	France	Europe	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Total
Lagardère Publishing	65	13	1	0	0	79
Lagardère Travel Retail	50	75	1	0	NA	126
Lagardère Active	36	7	NA	NA	0	43
Lagardère Sports and Entertainment	5	3	0	0	NA	8
Hors Branches	2	NA	NA	NA	NA	2
<b>Groupe 2017</b>	<b>158</b>	<b>98</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>258</b>
Groupe 2016	134	99	5	0	0	238

## EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES

### Nombre de contentieux formels recensés pour cause de discrimination<sup>(2)</sup>

Au cours de l'année 2017, aucun contentieux formel pour cause de discrimination n'a été recensé au sein des sociétés du Groupe.

(1) Effectifs réels présents au 31/12/2017.

(2) Par contentieux formel, il est entendu toute action ou plainte légale enregistrée formellement auprès de toute autorité compétente.  
Le fait de discrimination résulte d'une inégalité de traitement faite à un individu (imposition de conditions et/ou charges de travail anormales, refus d'avantages habituellement dus...) en raison de sa race, de sa couleur de peau, de son genre, de ses convictions politiques ou religieuses et de son origine natale ou sociale.

## 4.2.2 RENFORCER L'ATTRACTION ET LA FIDÉLISATION DES TALENTS

### A.1 STRATÉGIE

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Afin de valoriser au mieux le capital humain et de prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome. Cette autonomie est néanmoins encadrée par des engagements communs à toutes les branches qui font l'objet d'un suivi régulier lors des comités ressources humaines Groupe qui se tiennent toutes les deux semaines.

Le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles des collaborateurs est une condition nécessaire au succès du groupe Lagardère, dont la force repose sur la qualité et la richesse de ses effectifs.

Il met donc l'accent sur la progression de ses collaborateurs, notamment par le biais de la promotion, de la mobilité interne et de la formation, qui permettent de renforcer leur employabilité.

Au-delà de la politique menée à l'échelle du Groupe en matière de gestion des carrières, et conformément au principe d'autonomie des branches, chacune d'entre elles met en place les actions adaptées aux spécificités de leurs activités et de leurs métiers.

Le Groupe s'investit par ailleurs dans l'accompagnement et la formation des jeunes en promouvant l'accueil de stagiaires et en développant tout particulièrement les formules de contrats en alternance.

Accompagner les talents, en stimulant leur innovation tout au long de leur parcours dans l'entreprise et en encourageant leur engagement sociétal, est également une démarche de responsabilité.

Cet enjeu répond par ailleurs aux objectifs quatre, « Éducation de qualité » et huit, « Travail décent et croissance économique », des Objectifs de Développement Durable.

### A.2 DÉPLOIEMENT

Parce que l'accompagnement des salariés commence très tôt par un dialogue constant avec les étudiants lorsqu'ils ne sont encore que des candidats potentiels, le Groupe s'attache chaque année à être présent sur les forums de grandes écoles (HEC, ESCP Europe, ESSEC, EDHEC ou encore EM Lyon), en y associant à chaque fois des recruteurs des différentes branches.

C'est l'occasion de présenter le Groupe et l'ensemble de ses marques à des étudiants ou jeunes diplômés et de proposer des offres de stages, de contrats en alternance ou d'emplois tout en donnant également des conseils précis sur les premiers choix de carrière.

Depuis sa création il y a sept ans, le Groupe s'associe également au Challenge du monde des grandes écoles et universités, qui réunit pendant une journée des étudiants et entreprises autour d'une compétition sportive, avec des actions relatives à l'insertion des travailleurs en situation de handicap et des échanges sur les métiers des entreprises partenaires.

**En matière d'accompagnement des salariés** tout au long de leur carrière, le groupe Lagardère déploie une offre de formation conséquente, à destination de l'ensemble de ses salariés et dans les domaines les plus divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.).

Au niveau du Groupe, Lagardère a également mis en place une formation interne dédiée.

Celle-ci commence par la journée annuelle d'intégration, qui a réuni en juin 2017 quelque 150 managers nouvellement arrivés, afin de

leur présenter les différentes activités du Groupe autour notamment d'activités créatives et de rencontres avec des cadres dirigeants, favorisant ainsi l'émergence d'une culture commune.

Le groupe Lagardère propose aussi à destination des hauts potentiels du Groupe un programme leadership, sur trois jours, dont les objectifs sont de permettre de stimuler l'innovation, piloter un projet transversal et devenir un acteur du changement.

Les branches organisent également des formations internes propres, à l'image de Hachette Livre qui, à travers son forum Hachette Livre, permet à tous ses salariés de découvrir pendant trois jours répartis dans l'année l'ensemble des enjeux et des métiers de l'édition.

Chez Lagardère Travel Retail, la formation est un enjeu clé et la branche a, depuis plusieurs années, mis en place un programme de formation interne destiné à ses équipes commerciales. Par ailleurs, elle a également instauré, début 2017, la Lagardère Travel Retail Academy, qui vise à développer les compétences des hauts potentiels et top managers en réunissant des participants de multiples pays au cours d'un séminaire de trois jours. Six sessions ont ainsi eu lieu au cours de l'année en Europe, aux États-Unis et à Singapour. Ces séminaires font intervenir des spécialistes de renommée internationale, venant de grandes universités (MIT, Harvard, ESSEC, Sciences Po Paris, etc.) qui forment une quinzaine de participants sur des thèmes tels que le change management, le leadership, la finance, l'innovation, le marketing, etc.

### L'ACCOMPAGNEMENT FACE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Depuis plus de dix ans, le groupe Lagardère intègre dans sa stratégie un dispositif d'accompagnement des collaborateurs face aux évolutions digitales de leurs métiers.

Celui-ci repose notamment sur une participation à Netexplo, observatoire spécialisé dans l'étude de l'évolution des utilisations des nouvelles technologies, qui délivre tous les ans une analyse des tendances du numérique sur la base d'une captation des innovations digitales par un réseau international d'experts et de professeurs.

Ce partenariat permet à des collaborateurs du Groupe de participer au Forum annuel de l'Observatoire Netexplo et à différents workshops en matière de management et de marketing.

### LA MOBILITÉ INTERNE

Complément indispensable de la formation pour le développement des compétences de ses salariés, la mobilité interne est également un enjeu très important pour le groupe Lagardère, qui a développé, en France, un dispositif ad-hoc pour étudier les différentes opportunités et les profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité.

Le comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) a permis de réaliser quatre mobilités en 2017 et de passer en revue plus de 121 postes et 29 candidats.

### A.3 PERFORMANCE

#### EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES

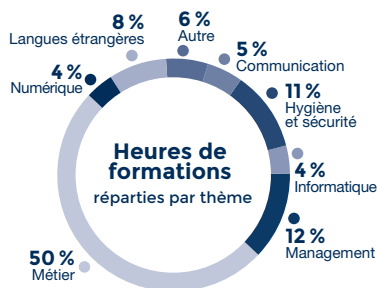
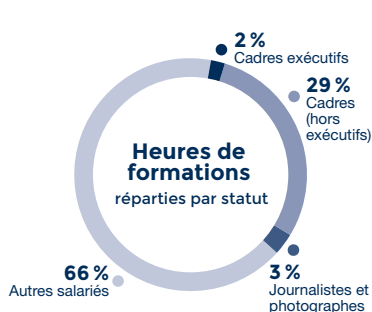
##### Nombre de stages et de contrats en alternance

Branche	Nombre de contrats en alternance	Nombre de stagiaires étudiants
Lagardère Publishing	107	475
Lagardère Travel Retail	142	234
Lagardère Active	205	436
Lagardère Sports and Entertainment	20	259
Hors Branches	6	25
<b>Groupe 2017</b>	<b>480</b>	<b>1 429</b>
Groupe 2016	526	1 354

#### EN MATIÈRE DE FORMATION

##### Nombre d'heures de formation réparties par statut

Branche	Cadres exécutifs	Cadres (hors exécutifs)	Journalistes/ Photographes	Autres salariés	Total
Lagardère Publishing	2 709	22 517	0	27 670	52 896
Lagardère Travel Retail	2 053	41 766	0	145 655	189 474
Lagardère Active	756	19 494	10 083	15 598	45 931
Lagardère Sports and Entertainment	231	1 248	0	7 988	9 467
Hors Branches	205	1 759	0	271	2 235
<b>Groupe 2017</b>	<b>5 954</b>	<b>86 784</b>	<b>10 083</b>	<b>197 182</b>	<b>300 003</b>
Groupe 2016	7 455	88 823	7 293	218 228	321 799



Les données relatives aux heures de formations réparties par statut permettent de confirmer que le groupe Lagardère tient à former l'ensemble des salariés tout en parvenant à respecter leur répartition entre les différentes catégories.

La répartition des heures de formations par thème souligne la cohérence de la politique du Groupe en la matière puisque 67 % des heures de formations sont consacrées à des formations dites « métier » et « management ». Ces formations sont étroitement liées à la performance des salariés dans leurs fonctions et à leurs perspectives d'évolutions professionnelles.



## 4.2.3 FAVORISER L'ACCÈS À L'ÉDUCATION, À LA CONNAISSANCE ET AU DIVERTISSEMENT

### A.1 STRATÉGIE

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du groupe Lagardère.

Acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la culture, de l'information, du divertissement, du sport et du voyage, Lagardère exerce une responsabilité sociétale spécifique que lui confère son statut d'acteur majeur des médias.

Conscient de l'impact particulier généré par des contenus diffusés sur tous les supports, il a co-fondé, avec d'autres directions RSE de groupes de médias, et en partenariat avec l'ORSE, le Forum RSE des médias, qui anime la réflexion et l'échange de bonnes pratiques autour des enjeux spécifiques de responsabilité du secteur des médias.

L'Union européenne définit l'éducation aux médias comme « la capacité à accéder aux médias, comprendre et apprécier, avec un sens critique, les différents aspects de leurs contenus et à communiquer dans divers contextes, tous médias inclus. Elle concerne en outre tous les contenus informatifs et créatifs, c'est-à-dire les textes, images, sons et messages qui constituent au quotidien un aspect important de la culture contemporaine ».

Ainsi, le groupe Lagardère, comptant parmi les leaders mondiaux de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus, se doit d'assurer l'accessibilité de ceux-ci à toutes les audiences et plus particulièrement à celles qui ne peuvent y avoir accès facilement, que ce soient pour des raisons d'éloignement géographique, de précarité sociale ou d'incapacité physique.

La protection de la jeunesse relève également de la responsabilité sociale du Groupe, qui crée, produit et diffuse de nombreux contenus destinés aux jeunes publics sur de multiples supports. Certains d'entre eux (comme la télévision et la radio) font l'objet d'une régulation rigoureuse et ancienne en la matière, d'autres (comme Internet) imposent une vigilance au quotidien. Les diffuseurs TV et radio de Lagardère veillent ainsi au respect des lois et réglementations en vigueur et des conventions signées avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les conventions de chacune des chaînes du Groupe avec le CSA indiquent notamment les heures de diffusion des programmes en fonction de leur classification.

Au-delà des réglementations, ces questions de protection et d'éducation constituent des préoccupations de premier ordre pour tous les médias du Groupe, notamment pour les chaînes Jeunesse de Lagardère en raison de la spécificité de leur ciblage et de la relation de confiance qui les unit aux enfants, aux parents et/ou aux éducateurs. Depuis huit ans, Lagardère Active, à travers ses chaînes Jeunesse Gulli, Canal J et TiJi, déploie une approche globale afin notamment de valoriser et de promouvoir une alimentation saine et une activité physique à travers les programmes et messages publicitaires diffusés à l'antenne, les supports numériques ou encore les actions hors médias.

Le Groupe rappelle par ailleurs dans son Code de Déontologie qu'il considère comme fondamentaux le respect et la promotion de certains textes à valeur universelle parmi lesquels figure la Convention fondamentale de l'OIT relative à l'abolition effective du travail des enfants. Le Groupe s'engage également à respecter les principes directeurs de l'Unicef sur les droits de l'enfant et les entreprises.

Enfin, formation du sens critique, utilisation responsable des contenus et aptitude à décrypter constituent des enjeux complémentaires. L'ensemble des médias, via leurs contenus, peuvent ainsi contribuer à donner à leurs publics des clés de

compréhension des grands enjeux de société contemporains (environnement, justice sociale, diversité, santé, droits de l'homme...).

Cet enjeu répond prioritairement à l'objectif quatre, « Éducation de qualité », des Objectifs de Développement Durable. Mais par répercussions, et parce que les contenus diffusés contribuent à éduquer, informer et sensibiliser, cet enjeu contribue aussi de manière indirecte aux objectifs trois « Bonne santé et bien-être », cinq « Égalités entre les sexes », huit « Travail décent et croissance économique », dix « Inégalités réduites », douze « Consommation et production responsables » et seize « Paix, justice et institutions efficaces ».

### A.2 DÉPLOIEMENT

#### EN MATIÈRE D'ACCESSIBILITÉ ET DE PROMOTION DE LA LECTURE

En 2017, et comme chaque année, l'ensemble des chaînes de télévision, « jeunesse » (TiJi, Gulli, Canal J) et « jeune adulte/adultes » (MCM, RFM TV, Elle Girl, Mezzonno) de Lagardère Active, sont allées au-delà des obligations conventionnelles fixées avec le CSA en ce qui concerne l'accessibilité des programmes aux personnes sourdes et malentendantes.

Signataire de la Charte de qualité pour l'usage de la Langue des Signes Française dans les programmes télévisés, qui pose des critères qualitatifs à respecter pour l'usage de la langue des signes à la télévision, Lagardère Active diffuse régulièrement sur ses trois antennes jeunesse des programmes d'apprentissage à la langue des signes.

En février 2017, Gulli a également lancé un nouveau programme de divertissement et de sensibilisation au handicap auditif : *C'est bon signe*, qui met en scène le quotidien de Lucas, adolescent malentendant entouré de ses amis, qui raconte sur un ton décalé et décomplexé ses histoires de cœur, ses déboires avec les nouvelles technologies ou encore avec le métro.

Depuis 2008, Lagardère Publishing, via Audiolib, sa marque de livres audio, permet notamment d'aider les malvoyants mais aussi les personnes qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques. Mais le livre audio a également une portée plus universelle puisqu'il s'écoute aussi bien pour la qualité de la voix qui lit le texte que par commodité ou encore dans un but pédagogique : l'effort de lecture étant gommé, le plaisir du texte s'en trouve décuplé. Le livre audio constitue ainsi un support idéal pour contribuer à transmettre le plaisir de la lecture et pour aider à faire lire.

La branche mène par ailleurs de nombreuses actions de promotion de la lecture sur l'ensemble de ses territoires d'implantation. Parmi les plus emblématiques figure Le Camion qui livre, la librairie du Livre de Poche, qui sillonne les plages chaque été depuis maintenant quatre ans et part à la rencontre des lecteurs. À chaque étape, le libraire local prend en charge le camion, y installe sa sélection, reçoit la clientèle et la conseille. En 2017, ce sont 14 libraires indépendants qui ont participé à la tournée. Cette opération s'inscrit au cœur de la vocation historique de démocratisation de la lecture et d'accessibilité à la culture du Livre de Poche, en allant chercher les lecteurs jusque sur la plage et surtout en attirant un public qui ne serait pas allé en librairie. Aux États-Unis, Hachette Book Group conduit différentes initiatives afin de faciliter l'accès à la lecture aux personnes malvoyantes et défavorisées (dons de livres et de livres numériques, accès gratuit au catalogue de livres audio, etc.).

En matière de promotion de la lecture justement, au-delà de l'activité quotidienne de Lagardère Publishing et de son implication, via le SNE (Syndicat national de l'édition), dans toutes les manifestations publiques en faveur de la lutte contre l'illettrisme et en faveur de la lecture, de nombreux prix et concours littéraires sont organisés par les différentes entités du groupe Lagardère pour encourager l'ensemble des publics à lire. Il en est ainsi du Grand Prix des lectrices de *Elle*, du prix du Roman Version Femina, du prix Gulli du roman ou encore du prix Relay des voyageurs. Les chaînes Jeunesse sont également impliquées dans la promotion de la lecture, en diffusant notamment des programmes d'apprentissage de la lecture ou de lecture à l'antenne de contes pour enfants.

## EN MATIÈRE D'ÉDUCATION ET DE PROTECTION DE LA JEUNESSE

Au-delà de leur activité d'éditeur (notamment dans le secteur de la Littérature jeunesse et des manuels éducatifs), Hachette Livre et Hatier s'engagent au sein de l'association Savoir Livre (en concertation avec l'Éducation nationale et la Direction du Livre et de la Lecture au ministère de la Culture), qui a pour objectif de suivre l'évolution du système éducatif, au travers d'études et d'enquêtes ou encore de colloques ou de débats, visant à donner les meilleures chances de réussite aux enfants. Hatier a également créé en 2013 Le Tremplin Prépabac, un grand concours visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. Depuis 2013, plus de 1 500 lycéens ont participé au Tremplin.

Aux États-Unis, Hachette Book Group a poursuivi pour la sixième année consécutive son partenariat avec l'organisme Read Ahead. Certains collaborateurs s'engagent ainsi à accompagner des élèves d'une école publique de New York sur une année scolaire complète afin de leur faire pratiquer et les aider à progresser en lecture et plus généralement de les Parrainer au cours de leur cursus.

Mais le fait marquant de l'année reste la participation de Hachette Livre, en tant que membre fondateur, à Educapital, fonds européen d'investissement dédié à l'éducation et à la formation, dont la création a été annoncée en octobre 2017. Educapital a vocation à repérer et accompagner des startups qui innovent dans le domaine de l'éducation et de la formation, notamment dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, ainsi que dans le parascolaire.

Chez Lagardère Active, tous les programmes préachetés et coproduits pour les chaînes Jeunesse de Lagardère font l'objet d'un suivi attentif de la part de la Direction Générale concernée. Ce travail est effectué en amont, au niveau de l'établissement des personnages, des scénarios, du co-contrôle des dialogues, du graphisme, etc.

Gulli s'est doté en décembre 2015 d'une Charte déontologique (qui intègre notamment les nouveaux moyens de diffusion de ses contenus sur les plates-formes numériques) après l'approbation de son Comité d'éthique composé de personnalités qualifiées et d'experts indépendants qui sont chargés de veiller au contenu des programmes et à la protection de l'enfance.

Les radios et régies publicitaires du Groupe, quant à elles, se mobilisent en faveur de la protection de l'enfance par la diffusion de spots sur les antennes et/ou la mise en place de bannières

publicitaires sur les sites Internet pour des associations consacrées à la défense de cette cause.

En matière de lutte contre l'obésité, les chaînes Jeunesse du Groupe s'engagent, depuis 2009 et la signature de la première Charte alimentaire, pour la promotion d'une alimentation saine et équilibrée, participant ainsi, auprès de leurs jeunes téléspectateurs, à la valorisation des comportements alimentaires sains. À ce titre, elles avaient participé au dialogue mené par le CSA pour l'établissement d'une nouvelle Charte alimentaire, plus ambitieuse que la première, conclue en novembre 2013 et entrée en vigueur en janvier 2014 pour une période de cinq ans.

En mai 2017, les trois chaînes ont une nouvelle fois participé à la journée européenne de lutte contre l'obésité en adaptant sa programmation afin de sensibiliser les jeunes publics à la santé et au sport : série d'animation mettant en avant différents sports, programme court sur l'alimentation équilibrée, magazine d'actualité consacrée à cette journée etc.

L'éducation à la santé ne se cantonne pas à la lutte contre l'obésité auprès des jeunes publics. À ce titre, le site Internet Doctissimo et ses deux extensions MonDocteur et Doctipharma sont en première ligne sur le sujet de la e-santé. Lagardère Studios, qui produit notamment en Afrique la série *C'est la Vie*, et Lagardère Radio Internationale (LARI) qui diffuse sur les ondes de Vibe radio des programmes auprès des publics africains, jouent également un rôle très actif au quotidien en matière d'éducation et de prévention.

En matière d'éducation aux médias, Europe 1 et Gulli se sont à nouveau associés, les 22, 23 et 24 mars 2017 à la 28<sup>e</sup> Semaine de la presse et des médias dans l'école, manifestation orchestrée par le Centre de liaison de l'enseignement et des médias d'information (Clem) et le ministère de l'Éducation nationale pour permettre aux enfants de comprendre le système des médias, former leur jugement critique, développer leur goût pour l'actualité et forger leur identité de citoyen. Pour la quatrième année consécutive, les deux médias du groupe Lagardère ont ainsi invité dans leurs locaux des classes de collégiens pour une découverte de l'univers de la radio et de la télévision à travers diverses activités et expériences. Avoir accès à l'envers du décor, c'est aussi l'opportunité de connaître de nouveaux métiers et de se projeter autrement, la transmission des savoirs étant une des valeurs fortes défendues par les médias du Groupe.

En 2017, et comme chaque année, les médias de Lagardère, à la fois dans leurs contenus, leurs prises de position et/ou leurs partenariats, ont contribué à éclairer les différents publics concernés sur de nombreux sujets de société.

Un exemple symbolique de cet engagement est l'émission *Circuits Courts*, diffusée sur Europe 1 depuis septembre 2017 du lundi au vendredi de 13h15 à 14 heures. Environnement, nouveaux modes de consommation, aménagement du territoire, réseaux de solidarité, tous les sujets nourrissent la réflexion. Chaque jour, la parole est donnée aux acteurs de terrain pour mettre en lumière les initiatives positives de notre époque qui redonnent du sens à l'économie et affirmer que l'espoir est encore possible.

Enfin, en octobre 2017, les chaînes jeunesse de Lagardère Active ont annoncé ne plus diffuser aucun spectacle vivant mettant en scène des animaux sauvages et ce dans tous les pays où les chaînes sont diffusées. Les émissions montrant les animaux sauvages dans leur milieu naturel seront dorénavant privilégiées.

**A.3 PERFORMANCE<sup>(1)</sup>**

Indicateur	Unité	2017	2016	2015
Nombre de nouveaux ouvrages publiés dans le catalogue Audiolib au cours de l'année	Nb	92	73	78
Nombre de titres disponibles dans le catalogue Audiolib à fin d'année	Nb	623	531	458
Pourcentage du temps d'antenne annuel de Gulli consacré à des programmes sous-titrés	%	50,88	29,5	30,40
Pourcentage du temps d'antenne annuel de Canal J consacré à des programmes sous-titrés	%	53	27,0	46,30
Nombre d'heures de programmes sous-titrés et dédiés à l'univers des sourds et des malentendants sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	8 171	4 680	6 521
Nombre d'heures de programmes sous-titrés et dédiés à l'univers des sourds et des malentendants sur les chaînes Adulte au cours de l'année	Heure	11 555	-	-

Indicateur	Unité	2017	2016	2015
Nombre d'heures de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	505	553	536
Nombre d'heures cumulées de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse depuis 2009	Heure	3 098	2 593	2 040
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	Nb	0	0	0

**4.2.4 DÉFENDRE LE PLURALISME ET LA DIVERSITÉ CULTURELLE****A.1 STRATÉGIE**

Diversité des contenus, pluralisme des idées, liberté d'expression sont autant de thématiques liées aux activités et aux valeurs du groupe Lagardère.

Que cela soit par la diversité des ouvrages publiés par Hachette Livre, reflétant le pluralisme des opinions, dans plus de 70 pays et une quinzaine de langues, par le nombre de pays de diffusion des contenus audiovisuels produits par Lagardère Studios, par le nombre d'éditions de *Elle* dans le monde, par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Travel Retail (4 431 points de vente à fin 2017), la diversité des équipes et la variété de produits distribués, ou encore par le nombre des talents sportifs et culturels représentés par Lagardère Sports and Entertainment, la diversité culturelle irrigue le groupe Lagardère.

Cette promotion de la diversité a également des traductions en matière sociale et sociétale. Pour un groupe de médias, la diversité des équipes (cf. § 4.2.1) en interne doit également se retrouver dans les contenus diffusés par ses différents supports, ainsi que sur ses antennes de radio et de télévision, pour lequel le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) exerce une vigilance particulière.

La chaîne Gulli s'efforce d'assurer une juste représentativité de la diversité des origines sociales et culturelles dans l'ensemble de ses émissions, fictions, animations, jeux, etc., de l'étape de la commande et de la mise en production des programmes jusqu'à la diffusion à l'antenne. La chaîne renforce progressivement ses exigences vis-à-vis de ses partenaires fournisseurs de contenus,

afin que ces derniers s'engagent davantage dans la lutte contre les préjugés sexistes.

Tout comme l'enjeu précédent, cet enjeu répond principalement aux objectifs trois, quatre, cinq, huit, dix, douze et seize des Objectifs de Développement Durable.

**A.2 DÉPLOIEMENT**

**En matière de promotion de la diversité des contenus ou de la diversité culturelle**, chacune des branches témoigne à sa façon de l'expression de cet enjeu.

L'Afrique et l'Espagne avaient été en 2015 et 2016 de nouveaux terrains de déploiement des activités médias du Groupe, avec notamment Gulli Africa, lancée dans 22 pays, l'acquisition de Boomerang par Lagardère Studios, le lancement de deux radios de LARI à Abidjan et Dakar et la prise de participation de deux autres radios au Cambodge. En 2017, Gulli a continué de se déployer à l'international, plus précisément dans 18 pays du monde arabe tandis que *Paris Match* a lancé, début novembre, *Paris Match Afrique*, un cahier mensuel dédié à l'actualité économique, politique et culturelle du continent africain et qui sera inséré dans les magazines actuellement distribués dans 22 pays d'Afrique francophone. Enfin, Lagardère Studios a poursuivi sa stratégie de développement à l'international avec l'acquisition, en octobre, du finlandais Aito Media Group.

(1) Les éléments chiffrés 2017 relatifs au temps d'antenne sont encore en cours d'analyse par le CSA.

Les engagements du pôle Radio TV (pour Gulli et Europe 1 particulièrement) pour l'année 2017 en matière de Diversité ont été envoyés au CSA fin 2017, conformément à la Délibération du CSA relative à cet enjeu. Des rencontres entre le CSA et les responsables des antennes sont prévues au printemps 2018.

Tout au long de l'année, Europe 1 a maintenu sa vigilance quant à la représentation des différentes composantes de la société française aussi bien à travers ses intervenants (animateurs, journalistes, invités, auditeurs), que dans ses programmes ou par les sujets traités dans ses journaux et émissions. Les actions à l'antenne ont permis de mettre en exergue la richesse de la diversité de la société française, entendue comme la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale, des catégories socioprofessionnelles, des sexes (hommes et femmes) et du handicap.

**La promotion des droits des femmes**, incarnée notamment par le magazine *Elle*, à la fois dans ses contenus et via les événements qu'il organise, est sans doute le sujet le plus emblématique pour Lagardère Active. Ainsi, le forum *Elle Active* (dont Europe 1 est partenaire) a été organisé les 24 et 25 mars 2017 dans les locaux du Conseil économique, social et environnemental à Paris et également le 22 juin à Lyon et le 28 septembre à Bordeaux. Une journée d'échanges et de débats, *Elle et les femmes*, a également été organisée le 17 janvier 2017 afin d'interpeller les candidats à la présidentielle sur la situation des femmes en France.

En matière de parité et de représentation des femmes dans les médias, le pôle Radio TV de Lagardère Active applique depuis 2015 la délibération du CSA imposant de comptabiliser et valoriser la présence des femmes sur les antennes. Dans ce cadre, Europe 1 et Virgin Radio dressent chaque année un état des lieux (qualitatif et quantitatif) de la représentation des femmes et des hommes (journalistes, animateurs, chroniqueurs, experts, politiques ou autres invités) sur leurs antennes.

Les données de 2017 montrent une hausse du taux d'exposition des femmes sur l'antenne d'Europe 1 dans la plupart des catégories répertoriées, notamment celles des animatrices et des chroniqueuses. De nombreuses femmes animent ou participent activement à des tranches horaires importantes de la grille, contribuant ainsi à la féminisation de l'antenne et à la diffusion de leur expertise. De nombreuses invitées interviennent par ailleurs fréquemment dans les émissions de la station, notamment au sein de la matinale ou dans l'émission *Europe 1 Social Club* de Frédéric Taddei.

Europe 1 a également mené plusieurs actions hors antenne en faveur de la diversité, à travers différents partenariats culturels et opérations spéciales, comme le Prix Solidarité Version Fernina & Europe 1 visant à récompenser des associations engagées dans les domaines de l'environnement, de la solidarité, de l'insertion sociale, de l'accès à l'éducation et à la culture, de la santé, du handicap, de la lutte contre la pauvreté, de la défense des droits humains.

Sur Virgin Radio, la baisse entre 2016 et 2017 doit être nuancée au regard de deux points :

- ▶ la matinale de Virgin Radio, *Virgin Tonic*, une des tranches les plus écoutées, est animée quotidiennement par Camille Combal avec une équipe paritaire ;
- ▶ l'émission de Sébastien Cauet lancée à la rentrée 2017 sur la tranche horaire 18h-21h est pour l'instant moins équilibrée et plutôt masculine.

Par ailleurs, la rédaction de Virgin Radio est très attachée dans les journaux et les chroniques à relayer une image positive et dynamique des femmes et à participer à la lutte contre les violences faites aux femmes.

**La liberté d'expression**, c'est-à-dire le droit d'informer et d'être informé, conformément à l'article 19 de la Déclaration universelle des droits de l'homme, est l'une des valeurs fondamentales de la démocratie. Indépendamment des actions de ses médias, le groupe Lagardère essaie également de la promouvoir dans ses autres activités.

Ainsi, comme chaque année depuis quinze ans, le réseau de points de vente Relay soutient l'engagement pour la liberté d'expression de l'association Reporters sans frontières, en mettant en avant gracieusement les trois albums annuels édités par l'association. Par ailleurs, le montant de la vente des albums est intégralement reversé à Reporters sans frontières. Relay organise également la promotion de l'association sur son site Internet et dans ses boutiques.

Hachette Livre participe, en tant que membre fondateur, au cercle des éditeurs du Pen Club, ONG fondée en 1921 pour défendre la liberté d'expression (particulièrement celle des écrivains persécutés) et promouvoir la littérature dans le monde. À ce titre, Hachette Livre participe au financement de Pen et à différentes initiatives en faveur de la liberté d'expression et de publication dans le monde. Ainsi, un de ses représentants s'est joint à une délégation d'éditeurs internationaux réunis par Pen à Istanbul en janvier 2017 pour demander la libération des auteurs et journalistes emprisonnés.

### A.3 PERFORMANCE<sup>(1)</sup>

Indicateur	Unité	2017	2016
Taux d'exposition des femmes sur Europe 1	%	45	33
Taux d'exposition des femmes sur Virgin Radio	%	27	34
Taux d'exposition des femmes sur Gulli	%	41	45

(1) Les éléments chiffrés 2017 relatifs au temps de présence des femmes sont encore en cours d'analyse par le CSA.

## 4.2.5 ASSURER UN CYCLE DE VIE RESPONSABLE DU PAPIER

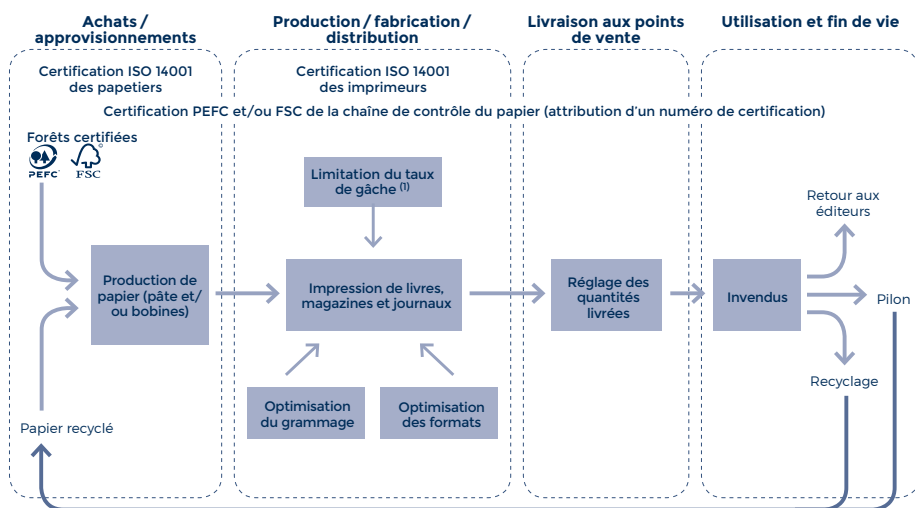
### A.1 STRATÉGIE

Le groupe Lagardère est depuis longtemps engagé dans une rigoureuse politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. De l'approvisionnement à la gestion des inventus en passant par les différentes phases de production, Lagardère s'engage sur toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés.

Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. La ressource bois est transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. Puis, les bobines passent chez l'imprimeur pour être transformées en livres, magazines et journaux. Une fois utilisés, ces produits peuvent être récupérés et recyclés afin de servir de matière première à la fabrication de la pâte à papier recyclée. Ce cercle vertueux contribue à instaurer une culture de l'économie circulaire au sein du groupe Lagardère.

Lagardère cherche à accroître d'année en année la part de son papier acheté certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées durablement, et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible.

### Le cycle du papier



### A.2 DÉPLOIEMENT

#### ACHATS DE PAPIER

Les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papiers achetés par les imprimeurs ont permis de réduire significativement la part des fibres rentrant dans les publications dont l'origine ne pouvait pas être tracée et/ou de garantir l'absence de fibres issues de la déforestation. Lagardère Publishing demande ainsi à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papiers qui ne répondent pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.).

La forêt gérée durablement se définit par le fait que la quantité de bois coupée chaque année ne dépasse pas la quantité de biomasse qui a poussé cette même année. Cela garantit le maintien du stock de carbone dans la forêt, ce qui n'est pas le cas si la forêt est surexploitée ou quand il y a déforestation. Cette démarche implique donc une maîtrise des ressources de la forêt, mais va aussi au-delà. Bien d'autres critères que le seul carbone sont ainsi pris en compte, notamment la fonction productive de la forêt, la diversité biologique, les fonctions protectrices de la forêt, la santé et la vitalité de la forêt. Acheter du papier certifié a donc également des conséquences sur la préservation de la biodiversité.

Enfin, cet usage responsable des ressources naturelles contribue à l'élimination progressive de tout impact négatif des activités du Groupe sur les forêts menacées et permet de répondre aux enjeux 12, « Production et consommations responsables », 13 « Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique » et 15 « Vie terrestre » des Objectifs de Développement Durable.

(1) Taux de gâche : pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.

qu'aucun bois exotique noble n'a été mélangé au « panier de fibres » et que celui-ci est conforme au cahier des charges de Lagardère Publishing.

Au cours de l'année 2017, ce programme a été progressivement étendu à l'ensemble des entités de Lagardère Publishing en France, au Royaume-Uni et en Espagne. Il s'agit donc d'une initiative importante qui vient compléter et renforcer la politique d'achat de papiers certifiés et de papiers recyclés mise en place par la branche.

Depuis 2010, Lagardère Active est engagée dans une démarche de certification PEFC de la chaîne de contrôle du papier, permettant ainsi de pouvoir apposer le logo de certification dans l'ours ou le sommaire des magazines. Ce processus fait l'objet d'un audit annuel par un cabinet extérieur agréé <sup>(1)</sup>.

Concernant le papier recyclé, celui-ci est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* est entièrement imprimé sur du papier recyclé. En revanche, pour les besoins des magazines, l'offre étant encore faible en termes de volumes nécessaires et de nombre de fournisseurs, Lagardère Active utilise plutôt du papier certifié.

### SUIVI DE LA CONSOMMATION DE PAPIER

Lagardère Publishing et Lagardère Active mettent en œuvre un certain nombre d'actions pour limiter le taux de gâche au cours de la fabrication. Le taux de gâche correspond au pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication (impression et façonnage) des livres ou des magazines. Il est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres ou de magazines ; il varie beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier, les équipes concernées au sein de Lagardère Publishing et Lagardère Active déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. L'amélioration des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs.

Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche est réalisé en France et à l'étranger. Ce suivi permet de :

- ▶ valider les choix des imprimeurs, des techniques optimales d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- ▶ calculer le nombre d'exemplaires de magazines/journaux à imprimer en fonction des statistiques de vente ;
- ▶ identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des encriers sur presse) ;
- ▶ mettre en place des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier...);
- ▶ informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;
- ▶ définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- ▶ identifier les axes d'amélioration continue en liaison avec les fournisseurs.

Les ajustements de format des publications constituent également des moyens d'optimiser la production des livres et magazines. Lagardère Publishing propose ainsi un grand nombre de manuels scolaires en format unique par titre et optimisé pour réduire le taux de gâche papier lors de la production. Lorsque le format compact est retenu, il reçoit un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés. Lagardère Active propose aux responsables éditoriaux des optimisations de format leur permettant de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché tout en réduisant le poids consommé et transporté.

La technologie d'impression à la demande, qui permet de n'imprimer des livres qu'à la commande, contribue également à réduire la consommation de papier, tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport. Le Groupe a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni et son catalogue s'est encore agrandi en 2017.

En France, Hachette Livre a aussi mis cette technologie à la disposition d'un ambitieux projet avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant de commercialiser via le réseau de libraires une sélection de plus de 185 000 œuvres issues du patrimoine littéraire de la BnF.

### FIN DE VIE DU PAPIER

La gestion des invendus livres et magazines constitue le principal enjeu environnemental du groupe Lagardère en matière d'économie circulaire (prévention et recyclage des déchets).

Chez Lagardère Active, le pôle de Presse Magazine agit en amont sur la réduction du taux d'invendus par l'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, le pôle procède régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés utilisés par les directeurs de vente des titres. Ces actions permettent d'obtenir des taux d'invendus largement inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis une douzaine d'années.

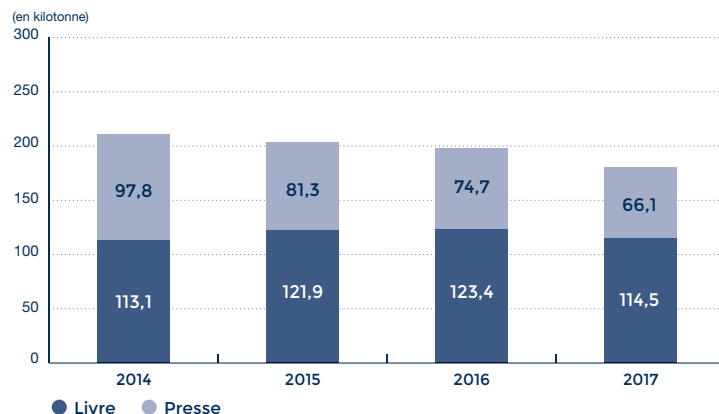
Devant l'enjeu économique, environnemental et sociétal que représentent la récupération et le recyclage des titres vendus ou distribués gratuitement, les organisations professionnelles de la presse, dont le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM), avaient signé en 2013 une « Convention d'engagement volontaire en faveur de la sensibilisation au tri, à la collecte et au recyclage des papiers de presse » avec le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, le ministère de la Culture et de la Communication, ainsi qu'Ecofolio, l'éco-organisme de la filière des papiers graphiques agréé par l'État. C'est dans le cadre de cette convention que 40 pages de publicité ont ainsi été accordées gracieusement à Ecofolio en 2017 dans les magazines de Lagardère Active afin de contribuer à la sensibilisation du public.

Chez Lagardère Publishing, le taux d'invendus des livres fait référence au périmètre géré par Hachette Livre Distribution, soit l'ensemble des activités en France, en Belgique, en Suisse, au Canada ainsi que le grand export. Les invendus qui ne sont pas pionnés afin d'être recyclés sont réintégrés au stock.

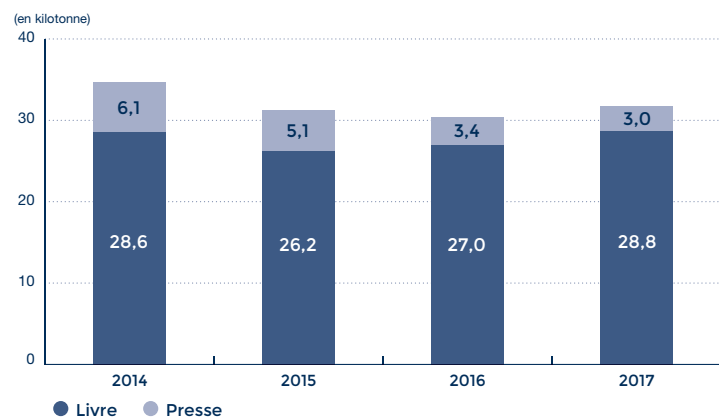
(1) Cet audit a pour but de vérifier que l'ensemble des flux physiques et administratifs donne une traçabilité satisfaisante tout au long de la chaîne de prestations jusqu'au service de maquette qui appose le logo sur le magazine, qui est alors certifié sous un numéro propre.

### A.3 PERFORMANCE

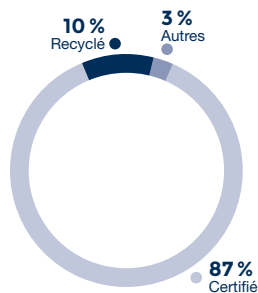
#### Poids total du papier acheté en propre par Lagardère



#### Poids total du papier fourni par les imprimeurs

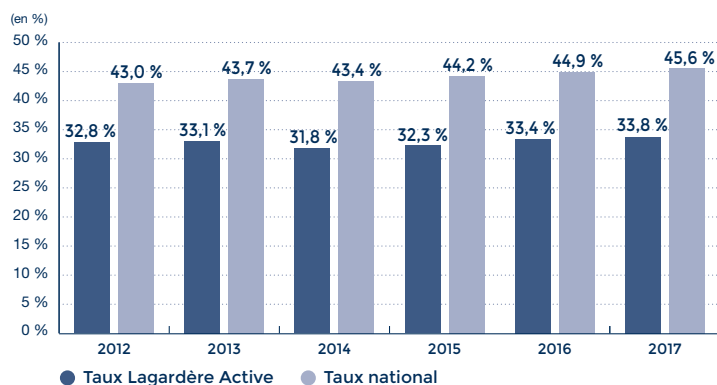


#### Répartition du papier acheté et fourni en 2017



Indicateur	Unité	2017	2016	2015
Poids total du papier acheté en propre	kilotonne	180,6	198,1	203,2
Poids total du papier acheté et fourni	kilotonne	212,4	228,5	234,5
Part du papier certifié	%	87	93	91
Part du papier recyclé	%	10	5	5
Nombre de magazines certifiés PEFC	Nb	30	27	28
Nombre de pages de publicité accordées à Ecofolio dans les magazines de Lagardère Active	Nb	40	40	42

## Comparaison des taux d'invendus des magazines en France



Indicateur	Unité	2017	2016	2015
Taux d'invendus de Lagardère Publishing France	%	21,7	22	22
Pourcentage d'invendus pilonnés et recyclés	%	72,6	73	76
Pourcentage d'invendus remis en stock	%	27,4	27	24
Taux d'invendus de Lagardère Active	%	33,8	33,4	32,3
Pourcentage d'invendus recyclés	%	99,6	96	94
Pourcentage d'invendus remis sur le marché	%	0,4	4	6

## 4.2.6 LES FONDATIONS, DES ENGAGEMENTS SOLIDAIRES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

### A.1 STRATÉGIE

La stratégie philanthropique du groupe Lagardère s'organise autour de ses deux fondations, la Fondation Jean-Luc Lagardère et la Fondation Elle, qui traitent de problématiques différentes mais complémentaires, toujours en parfaite cohérence avec les métiers de Lagardère. La volonté du Groupe est également de s'appuyer sur ses deux Fondations afin d'encourager ses collaborateurs dans leur engagement sociétal.

L'implication sociétale du groupe Lagardère dans le domaine de la culture et du sport est principalement incarnée par la Fondation

Jean-Luc Lagardère, créée en 1989 sous l'égide de la Fondation de France. Elle a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité, de la jeunesse et du sport et développe de nombreux programmes afin de promouvoir la diversité culturelle, encourager la création et favoriser l'accès à l'éducation et à la culture pour tous.

La Fondation d'entreprise Elle, créée par la branche Lagardère Active en 2004 et placée sous l'égide du magazine *Elle*, s'engage au quotidien pour défendre la place des femmes, leur droit à s'épanouir et à s'affirmer dans la société. La Fondation promeut l'idée que c'est par l'éducation des filles, à égalité avec les garçons, que les sociétés



créent les véritables conditions d'une dynamique de progrès. La Fondation a aussi pour mission de mobiliser les collaborateurs autour de ses projets et de les sensibiliser à ses activités.

Les programmes développés par les fondations répondent ainsi à de nombreux Objectifs de Développement Durable, notamment les enjeux un à cinq, huit à douze et seize.

## A.2 DÉPLOIEMENT ET PERFORMANCE

### Au sein de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Fer de lance de l'engagement du groupe Lagardère en faveur de la création de la culture, la remise des bourses par la Fondation permet de récompenser des jeunes créateurs du monde de la culture et des médias de moins de 30 ans (ou moins de 35 ans pour certaines catégories). Onze catégories sont ainsi récompensées par des jurys prestigieux : Écrivain, Producteur cinéma, Scénariste TV, Musicien (Musiques actuelles, Jazz et Musique classique), Libraire, Journaliste de presse écrite, Photographe, Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation et Créateur numérique.

Depuis la création des bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 288 lauréats (dont 16 nouveaux en 2017) ont reçu la somme totale de 6 145 000 euros, dont 260 000 euros en 2017.

Ses lauréats sont ensuite régulièrement impliqués dans les autres programmes de la Fondation, comme l'attestent les trois exemples ci-dessous :

- ▶ dans le cadre du partenariat avec la Villa Médicis, l'Académie de France à Rome a accueilli en 2017 trois lauréats de la Fondation pour une résidence d'un mois. Deux des lauréats qui avaient bénéficié d'une résidence en 2016 ont été invités à présenter leurs travaux lors du festival Viva Villa I, rendez-vous parisien qui réunit les œuvres des pensionnaires de trois prestigieuses résidences d'artistes (la Villa Médicis à Rome, la Villa Kujoyama à Kyoto et la Casa de Velázquez à Madrid) ;
- ▶ dans le cadre du soutien de la Fondation au programme culturel du Studio 13/16 du Centre Pompidou (destiné à un public d'adolescents), un lauréat de la Fondation a participé en 2017 au programme *Hors les murs* en animant un atelier artistique et ludique dans trois collèges parisiens ;
- ▶ enfin, quatre lauréats de la bourse Écrivain se sont rendus dans des établissements pénitentiaires afin échanger avec des personnes détenues autour de leur livre lors de rencontres organisées par l'association Lire pour en Sortir, soutenue par la Fondation.

La Fondation a également poursuivi ses programmes de **promotion de la littérature et de la diversité culturelle** en 2017 en renforçant notamment ses liens avec l'Institut du monde arabe (IMA) :

- ▶ le prix de la littérature arabe, créé en 2013 par la Fondation et l'IMA, seule récompense française distinguant la création littéraire arabe a été remis à l'Irakien Sinan Antoon pour son roman *Seul le grenadier* (Sindbad/Actes Sud). Deux mentions spéciales ont également été attribuées à la Marocaine Yasmine Chami pour son roman *Mourir est un enchantement* (Actes Sud) et au Syrien Khaled Khalifa pour *Pas de couteaux dans les cuisines de cette ville* (Sindbad/Actes Sud) ;
- ▶ la Fondation a accompagné en 2017 la naissance d'un nouveau rendez-vous littéraire à l'IMA. Intitulée « L'Atelier. Les littératures arabes en mouvement », la manifestation invite un dimanche par mois l'homme de théâtre Wissam Arbache à faire résonner le patrimoine littéraire arabe afin de faire (re)découvrir au grand public la richesse et la diversité des littératures arabes.

L'engagement à promouvoir l'**accès à la culture pour tous** a également été largement honoré par la Fondation en 2017, à travers trois partenariats :

- ▶ le soutien à l'orchestre Divertimento, et son académie, qui accompagne plusieurs centaines de jeunes débutants

(issus majoritairement de zones d'éducation prioritaire) et de professionnels, dans la découverte de l'orchestre symphonique ;

- ▶ le soutien à l'École Miroir, et à sa promotion de onze étudiants issus des quartiers populaires, qui bénéficient pendant trois ans d'une formation gratuite d'excellence aux métiers d'acteurs, réalisateurs, auteurs ;
- ▶ le soutien à la cinquième édition du prix Jules Rimet, qui promeut la littérature sportive, a été remis en 2017 à François-Guillaume Lorrain pour son ouvrage *Le garçon qui courait* (Sarbacane).

**Enfin, le soutien à l'éducation et à la promotion des valeurs véhiculées par le sport** s'est concrétisé cette année par le soutien au programme d'initiation au sport, « Allez les filles », piloté par la Fondation Paris Saint-Germain et son Fonds de dotation. Le dispositif offre chaque année la possibilité à une vingtaine de jeunes filles, âgées de 8 à 13 ans, de découvrir différentes activités sportives auxquelles elles n'ont pas accès.

En 2017, la Fondation a par ailleurs fêté, aux côtés de Sciences Po, les dix ans des Certificats pour les Sportifs de Haut Niveau, dispositif de formation modulable permettant aux athlètes d'accéder à un parcours académique d'excellence adapté aux exigences liées à la pratique du sport de haut niveau. Depuis son lancement en 2007, 111 sportifs ont bénéficié de ce dispositif de reconversion professionnelle (dont Sarah Ourahmoune [boxe] et Teddy Riner [judo]).

Par ailleurs, ce partenariat a également permis à deux « mentors », collaborateurs de Lagardère Sports and Entertainment, de conseiller, au cours de l'année 2017, deux sportifs-étudiants dans leurs premiers pas professionnels.

Au niveau de l'engagement des salariés, la Fondation Jean-Luc Lagardère décerne, depuis 2014, des bourses de l'Engagement (dotée de 10 000 € chacune) à des associations parrainées par des salariés du groupe Lagardère. Depuis 2016, ce sont les collaborateurs du groupe Lagardère qui ont la possibilité de voter en ligne pour élire les trois projets lauréats via le portail interne du Groupe.

### Au sein de la Fondation Elle

En 2017, la Fondation Elle a soutenu financièrement 19 projets en France et à l'étranger, consolidant ainsi les activités initiées au cours des années précédentes. Pas moins de 224 415 € ont été engagés au cours de l'année, dont 70 % sur des projets à l'étranger.

Depuis la création de la Fondation en 2004, un total de près de 85 projets ont été menés dans 30 pays.

La Fondation Elle a été pionnière dans l'accompagnement de l'engagement solidaire des salariés de Lagardère Active. Depuis 2007, 302 collaborateurs se sont engagés au moins une fois aux côtés de la Fondation. En 2017, 22 « nouveaux collaborateurs » ont été accueillis et 42 missions ont été effectuées sur des projets avec le concours des salariés.

### Au sein des branches d'activités

Enfin, le groupe Lagardère exerce une responsabilité liée à son engagement solidaire et à celui de ses différentes marques vis-à-vis de la société. Créateur de lien social, le Groupe s'efforce ainsi de promouvoir la culture et le sport, l'éducation et l'émancipation des femmes et jeunes filles en France et dans le monde, l'accessibilité des contenus, la protection de la jeunesse, à travers différentes opérations de partenariat ou de mécénat.

Au-delà de l'action des Fondations, il convient également de noter que dans l'ensemble des domaines déjà cités ci-dessus, ainsi que dans d'autres, les branches et les sociétés du Groupe dans leur ensemble ont également été engagées dans de nombreuses opérations de solidarité au cours de l'année 2017, que ce soit sous forme de partenariats, d'événements, de prix, de concours ou de dons.

Au sein d'Hachette Livre, le Comité d'action associative a pour objectif de soutenir financièrement des associations parrainées par des salariés et qui doivent porter sur les thèmes suivants : l'aide aux plus démunis, l'intégration, l'insertion, l'éducation, l'aide à la détresse, à la solitude et au handicap, la lutte contre l'illettrisme, la protection et la réhabilitation de l'environnement ou, d'une façon générale, toute action à caractère caritatif ou écologique. Onze associations ont ainsi reçu 43 800 euros en 2017.

Chez Lagardère Travel Retail, Lagardère Duty Free a renouvelé en 2017 son partenariat avec Action contre la Faim et récolté un peu plus de 300 000 euros via son réseau de boutiques.

Chez Lagardère Active, en complément de la Fondation Elle, les médias audiovisuels constituent un second vecteur important d'engagement solidaire qui se déploie selon quatre modalités :

- ▶ la participation directe d'associations, de fondations ou d'organismes publics dans les programmes éditorialisés au sein des programmes ;

- ▶ l'octroi d'espaces publicitaires gracieux ;
- ▶ lors de programmations spécifiques diffusées en lien avec un événement particulier ;
- ▶ via la remise de prix, comme les prix Solidarité Version Femina & Europe 1.

Une quinzaine d'associations ou fondations ont été ainsi soutenues en 2017 par l'ensemble des médias de Lagardère Active, dans les domaines aussi variés que la santé, la lutte contre la précarité, en passant par le soutien aux réfugiés, la lutte contre l'obésité, la protection de l'enfance ou la préservation de l'eau.

Le Groupe et les branches s'engagent également dans des actions de promotion des jeunes talents externes qui s'investissent dans des champs proches de ceux de Lagardère, sous différentes formes : organisation de nombreux concours ou prix récompensant les talents de jeunes journalistes, écrivains, espoirs de l'animation, talents musicaux, photographes.

## 4.3 LA MISE EN ŒUVRE DES DOMAINES D'ACTION PRIORITAIRES

RFA

Au-delà de ses cinq enjeux stratégiques et « cœurs de métier », le groupe Lagardère déploie également sa stratégie de RSE autour de cinq domaines d'action prioritaires. Ces enjeux ne sont pas spécifiquement liés aux métiers du Groupe et sont plutôt communs à de nombreuses entreprises, quel que soit le secteur d'activités.

Il s'agit d'enjeux liés à la lutte contre le changement climatique, à la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement, à la qualité, la sécurité et l'éthique des contenus et produits, à la gestion responsable du numérique et à la lutte contre la corruption.

### 4.3.1 LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

#### A.1 STRATÉGIE

L'augmentation des émissions de gaz à effet de serre relatives aux activités humaines jouent un rôle indéniable dans l'accélération du changement climatique, enjeu global à l'origine de multiples impacts locaux et qui appelle aussi bien une réponse concertée au niveau mondial entre les différents États que des actions localisées à l'échelle des territoires, des entreprises, des individus. La lutte contre le changement climatique constitue donc un enjeu contemporain prégnant sur lequel tous les acteurs, publics comme privés, se positionnent. La mesure de l'empreinte carbone des activités est ainsi devenue un sujet incontournable pour toute entreprise engagée dans une stratégie de RSE cohérente.

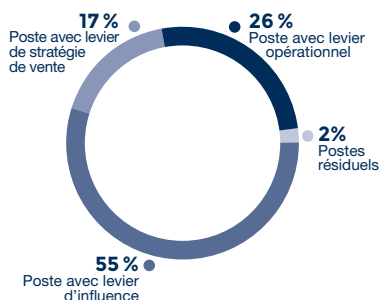
En tant qu'acteur leader de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus, la responsabilité première du groupe Lagardère sur la question du changement climatique se trouve avant tout dans sa capacité à sensibiliser, informer et éduquer le grand public sur le sujet. Contribuer à améliorer le développement et le partage de la connaissance autour du changement climatique, de ses origines, de ses causes, des possibilités de réduire ses impacts et d'en atténuer ses effets, autant de sujets de société dont les différents supports médias du Groupe se font naturellement l'écho tout au long de l'année au gré des actualités à couvrir, traiter, analyser, approfondir.

Au-delà de cette responsabilité spécifique, le groupe Lagardère exerce des activités de nature largement tertiaire qui tendent à limiter ses impacts environnementaux directs en matière de changement climatique. Néanmoins, afin d'identifier les postes les plus significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de ses activités ainsi que les leviers d'action (opérationnels ou d'influence) pour les réduire, le groupe Lagardère a réalisé, au cours du premier semestre 2016, son premier Bilan Carbone® consolidé.

En termes de méthodologie, cette identification a été réalisée à partir des données d'activités portant sur l'année 2015. Elle a concerné l'ensemble des activités des quatre branches du Groupe et a donc intégré l'ensemble des émissions directes et indirectes, amont et aval, liées aux multiples activités et implantations du Groupe. L'idée de ce diagnostic n'était pas d'aboutir à des chiffres exacts mais de fournir des ordres de grandeur (notamment sur le Scope 3, qui inclut la grande majorité des émissions indirectes) permettant d'évaluer la dépendance au carbone sur la chaîne de valeur. Ce bilan est un outil pour l'analyse stratégique qui a permis de confirmer de nombreuses hypothèses sur les enjeux carbone du Groupe (hypothèses formulées au fil des ans grâce à une connaissance approfondie des activités des branches). Par ailleurs, les activités du groupe Lagardère étant restées stables au cours des deux dernières années, il n'a pas été jugé nécessaire de réactualiser ce bilan au cours de l'année 2017. Ainsi, les émissions ont été réparties en trois grandes catégories selon les leviers d'action à disposition du Groupe. La dernière catégorie regroupe les postes résiduels. Le graphique ci-dessous présente cette répartition.

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

## Répartition des émissions du groupe Lagardère par type de leviers d'action



Le poste d'émission le plus élevé est donc le poste avec levier d'influence, il regroupe les catégories suivantes :

- la fabrication et l'utilisation des supports audiovisuels et numériques utilisés par les clients finaux pour consommer l'ensemble des médias du Groupe (postes de télévision, radios, ordinateurs, téléphones portables, tablettes, liseuses) = 39 % ;
- les déplacements des spectateurs se rendant à des événements sportifs et/ou culturels dans les salles de spectacle/concerts et/ou dans les stades opérés par le Groupe = 13 % ;
- la diffusion des signaux TV, radio et Internet permettant la retransmission des produits médias = 3 %.

Sur chacune de ces catégories, les leviers d'action sont très limités :

- fabrication et utilisation des supports audiovisuels et numériques : les deux seuls leviers qui existent sur ces postes sont le lobbying auprès des fabricants de ces supports et la sensibilisation des utilisateurs sur la manière d'utiliser ces supports (consommations d'énergie et amortissement sur la durée). Deux leviers d'influence qui ne figurent pas parmi les plus accessibles ;
- déplacement des spectateurs sur les événements : promotion de la mobilité durable, partenariats facilitant les transports en commun, le covoiturage, etc. Des leviers valables pour les spectateurs une fois sur place ou pour ceux qui habitent à distance raisonnable du lieu de l'événement. Ces leviers ne pourraient

néanmoins pas empêcher les déplacements internationaux majoritairement réalisés en avion ;

- diffusion des signaux TV, radio et Internet : le groupe Lagardère est entièrement tributaire de ces réseaux de diffusion qui sont sous le contrôle d'opérateurs publics et/ou privés.

Le second poste d'émission le plus élevé est le poste avec levier de stratégie de vente (17 %). Ce poste fait référence à la fabrication des produits vendus dans les différents points de vente de la branche Lagardère Travel Retail (alimentation et boissons, presse, livres, accessoires divers, parfum et cosmétiques, textile et habillement...). Les leviers d'action de ce poste sont relativement clairs, il s'agit de proposer à la vente des produits moins « carbonés » et des produits plus locaux. Les nombreux points de vente de Lagardère Travel Retail commercialisent d'ores et déjà un grand nombre de produits locaux dans l'ensemble de leurs points de vente à travers le monde. Proposer des produits moins impactant en termes de carbone sous-entend une évolution plus profonde de l'offre au sein des points de vente.

À eux seuls, ces deux premiers postes représentent 72 % des émissions du Groupe.

Le troisième poste, celui avec levier opérationnel, représente un peu plus d'un quart (26 %) des émissions et regroupe les catégories suivantes :

- la fabrication des produits papier (livres, magazines et journaux) = 11 % ;
- la distribution des produits vendus (logistique) = 10 % ;
- les consommations d'énergie du parc immobilier du Groupe (bureaux, entrepôts, points de vente, salle de spectacle...) = 5 %.

Ces catégories constituent les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre sur lesquelles le Groupe peut agir avec plus ou moins de facilité.

Le quatrième et dernier poste, comptant pour 2 % des émissions, regroupe trois catégories résiduelles. Il s'agit des émissions liées aux catégories suivantes : organisation/production d'événements, production des contenus TV/radio/Internet, fin de vie des produits.

Il convient enfin de préciser qu'il existe toujours un certain degré d'incertitude dans ce type d'analyse, notamment lié aux facteurs d'émission moyens utilisés, aux hypothèses de calcul retenues, aux extrapolations et estimations qui peuvent être faites, etc. Les différents degrés d'incertitude de l'ensemble des postes d'émission inclus dans l'analyse sont résumés dans le tableau ci-dessous.

## Niveau d'incertitude des postes d'émission du Groupe

Postes d'émission	Incertitudes
Fabrication et utilisation des supports audiovisuels et numériques	+++
Fabrication des produits vendus dans les points de vente	++
Déplacement des spectateurs	+++
Fabrication des produits papier	+
Distribution des produits vendus (logistique)	++
Consommations d'énergie du parc immobilier	+
Diffusion des signaux TV, radio et Internet	+++
Organisation/production d'événements	++
Production des contenus TV, radio et Internet	+++
Fin de vie des produits	++

En conclusion, ces résultats viennent donc étayer les démarches initiées depuis plusieurs années par le groupe Lagardère en matière de stratégie bas carbone. Cette stratégie consiste à se focaliser sur les postes pour lesquels le Groupe possède de vrais leviers d'action opérationnels à savoir :

- ▶ la production des produits papier livres et magazines (voir chapitre 4.2.5) ;
- ▶ la maîtrise des consommations énergétiques dans les bureaux, points de vente, entrepôts et salles de spectacle du Groupe (voir section suivante) ;
- ▶ la recherche d'optimisation des activités logistiques (voir section suivante).

Par ailleurs, le Groupe n'est pas implanté dans des zones géographiques susceptibles d'être impactées par l'augmentation ou l'aggravation de la fréquence ou l'intensité des aléas climatiques. En conséquence, estimant que cette situation ne donnait pas matière à nuire au bon déroulement de ses activités, le Groupe n'a pour l'instant pas mis en place de mesures d'adaptation aux conséquences du changement climatique.

## A.2 DÉPLOIEMENT

### DANS LES BUREAUX

Dans une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO<sub>2</sub>, plusieurs immeubles abritant les collaborateurs du groupe Lagardère sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU). Ainsi, le siège social du groupe Lagardère a, depuis plusieurs années, fait le choix de ce mix énergétique pour le chauffage d'un de ses deux sites d'implantation.

L'immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves a obtenu la certification NF Bâtiments Tertiaires-Démarche HQE et le label de performance énergétique BBC. Le nouveau quartier général de Hachette UK, à Carmelite House, est pour sa part certifié BREEAM.

De manière générale, les bureaux où évoluent les collaborateurs du Groupe sont de plus en plus configurés en vue d'optimiser les consommations énergétiques du quotidien (éclairages LED, détecteurs de présence, équipements informatiques labellisés, mutualisation des équipements, etc.). La stratégie immobilière du Groupe consiste également à privilégier des bâtiments économes en énergie et/ou disposant d'une certification environnementale dans le cadre de déménagements.

### DANS LES ACTIVITÉS

Chez **Lagardère Publishing**, après le troisième Bilan Carbone réalisé sur le périmètre francophone en 2015 (qui avait enregistré une nouvelle diminution de 10 % de ses émissions par rapport à 2012), la filiale américaine de la branche a poursuivi son initiative, lancée en 2016, de vérification des fibres utilisées dans la fabrication du papier en provenance d'Asie. Ce nouvel outil de performance environnementale, qui s'est étendu aux autres territoires de la branche en 2017, vient compléter le programme francophone Cap Action Carbone qui permet notamment depuis quatre ans l'affichage sur les livres francophones d'une double indication : celle de l'empreinte carbone de l'ouvrage et celle de l'origine (certifiée ou recyclée) des fibres utilisées.

**Lagardère Active**, en parallèle de sa démarche sur le papier, recherche en permanence l'optimisation des transports lors du cycle de fabrication, en rapprochant les sites des papetiers, imprimeurs, brocheurs et routeurs et en privilégiant les moyens de transport moins émissifs en GES (train ou bateau, lorsque cela est possible).

Chez **Lagardère Travel Retail**, où le réaménagement des magasins Relay en France a été l'occasion de tester le principe d'*upcycling*, qui a permis de limiter les émissions de gaz à effet de serre, les efforts portent également sur les émissions liées au transport, dans le cadre des livraisons des entrepôts. Depuis 2015, Lagardère Duty Free dispose d'une flotte de douze véhicules hybrides. Par ailleurs, au sein du réseau international de points de vente opérés par la branche, les programmes d'optimisation énergétique passent notamment par du relampage LED et le déploiement de réfrigérateurs équipés de portes.

Le Groupe et ses branches organisent en leur sein la gestion de cet enjeu, notamment via des actions de sensibilisation et de formation permettant à leurs collaborateurs de maîtriser les enjeux propres à leurs activités ainsi que les outils et actions engagées pour y faire face.

Enfin, l'année 2017 aura été marquée par deux engagements forts. D'une part, le groupe Lagardère est devenu signataire, au mois d'octobre, de la charte Paris Action Climat, démontrant ainsi sa volonté de s'engager aux côtés de la Ville de Paris dans la lutte contre le dérèglement climatique et de participer à l'effort commun de réduction de l'empreinte carbone du territoire parisien. Et d'autre part, le Groupe s'approvisionne, depuis le 1<sup>er</sup> novembre, en électricité verte pour l'ensemble des sites dont il a le contrôle en France.

## A.3 PERFORMANCE

Les consommations reportées dans le tableau ci-dessous concernent l'ensemble des activités du groupe Lagardère.

Ces données font référence aux consommations d'énergie directes (Scope 1) et indirectes (Scope 2) (cf. définitions au § 4.5.2) de l'ensemble des bureaux, points de vente, boutiques, entrepôts, salles serveurs, sites de diffusion radio, salles de spectacle, académies sportives et stades à partir desquels s'opèrent l'ensemble des activités du Groupe sur le périmètre évoqué ci-dessus.

Il existe, pour Lagardère Travel Retail, une incertitude sur le montant exact des consommations. En effet, la branche opère plus de 4 400 points de vente à travers le monde et n'a pas toujours accès aux factures énergétiques détaillant les consommations de chaque point de vente, le coût de l'énergie étant bien souvent compris dans les charges payées aux concédants (propriétaires des aéroports/gares). En conséquence, les opérationnels chargés de faire remonter les consommations du réseau de points de vente opérés dans chaque pays d'implantation ont parfois recours à des estimations basées sur un référentiel de kWh/m<sup>2</sup>/mois établi selon la surface et la nature du point de vente.

## Consommations d'énergie tertiaire du Groupe dans le monde

Branche	Année	Gaz (GWh)	Fioul (GWh)	Électricité (GWh)	Chauffage urbain (GWh)	Total (GWh)
Lagardère Publishing	2017	24,5	7,0	36,8	0,4	68,8
	2016	30,4	4,6	36,5	0,4	71,9
Lagardère Travel Retail	2017	10,4	2,4	182,4	8,1	203,3
	2016	10,5	3,0	173,7	6,9	194,1
Lagardère Active	2017	2,7	0,2	16,3	2,1	21,3
	2016	2,9	0,2	18,0	2,0	23,0
Lagardère Sports and Entertainment	2017	7,9	0,1	10,5	0,7	19,2
	2016	8,4	0,3	10,8	0,7	20,2
Hors Branches	2017	0,0	0,0	1,0	0,3	1,3
	2016	0,0	0,0	1,0	0,3	1,4
<b>Total</b>	2017	45,5	9,7	247,0	11,7	313,9
	2016	52,2	8,1	240,0	10,3	310,6

Entre 2016 et 2017, certaines variations apparaissent (à la hausse ou à la baisse) dans les consommations d'énergie. Au global, les consommations d'énergie du Groupe dans le monde ont eu tendance à augmenter, les diminutions observées chez Lagardère Publishing, Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment

étant compensées par l'augmentation de la branche Travel Retail (une augmentation consécutive au développement des activités mais également à une meilleure couverture du périmètre de points de vente dans l'ensemble des pays d'implantation).

## Équivalence des CO<sub>2</sub> des consommations d'énergie tertiaire du Groupe dans le monde

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	2017	7 513	11 326	18 839
	2016	7 998	11 032	19 030
Lagardère Travel Retail	2017	3 023	81 674	84 697
	2016	3 203	79 039	82 242
Lagardère Active	2017	616	4 503	5 119
	2016	671	4 855	5 526
Lagardère Sports and Entertainment	2017	1 718	2 331	4 049
	2016	1 906	2 353	4 259
Hors Branches	2017	0	137	137
	2016	0	148	148
<b>Total</b>	2017	12 870	99 971	112 841
	2016	13 778	97 427	111 205

En toute logique, les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations ci-dessus ont légèrement augmenté au niveau du Groupe en 2017. Une conséquence directe de l'augmentation des consommations liées à une meilleure couverture des réseaux de points de vente dans la branche Lagardère Travel Retail. D'une manière générale, les évolutions des consommations d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre, plus ou moins significatives selon les branches et le type d'énergie, peuvent s'expliquer par :

- ▶ une évolution du périmètre organisationnel (intégration de nouvelles entités et/ou de nouveaux bâtiments dans le reporting environnemental) ;
- ▶ une meilleure prise en compte, à l'intérieur d'une entité, des différentes sources consommatrices d'énergie ;
- ▶ des aménagements internes (souvent liés à des travaux), temporaires ou non, affectant, à la hausse ou à la baisse, les consommations ;
- ▶ un changement dans les facteurs d'émissions utilisés pour convertir l'énergie en équivalent CO<sub>2</sub>.

## 4.3.2 LA RESPONSABILITÉ DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

### A.1 STRATÉGIE

La Politique Achats Responsables en vigueur depuis 2013 promeut auprès des acheteurs du Groupe le respect de l'environnement, la diversité et l'insertion sociale, la qualité de gouvernance, l'accès facilité aux TPE/PME, la prise en compte de la trésorerie des petits fournisseurs et la sélection de fournisseurs responsables.

En parallèle de cette Politique Achats Responsables, le groupe Lagardère dispose également d'une Charte fournisseur responsable, qui s'appuie sur un certain nombre de référentiels internationaux comme les principes directeurs de l'OCDE, les conventions de l'OIT et le Pacte mondial. Depuis 2013, cette Charte est soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe.

Par ailleurs, le groupe Lagardère collabore avec Ecovadis depuis 2013 dans le cadre de l'évaluation régulière des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs.

### A.2 DÉPLOIEMENT

Les évaluations des fournisseurs de Lagardère se sont poursuivies en 2017 dans le cadre du partenariat avec Ecovadis.

### A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2017	2016	2015
Nombre de Chartes fournisseurs responsables actives à fin d'année	Nb	409	378	248
Nombre de fournisseurs et sous-traitants évalués via la plateforme Ecovadis au 31/12	Nb	288	238	164
Part du chiffre d'affaires réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO 14001 - Lagardère Publishing	%	60	62	50
Part du chiffre d'affaires réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO 14001 - Lagardère Active	%	24,6	23	25
Part du papier acheté en direct provenant d'usines certifiées ISO 14001 - Lagardère Publishing	%	99,6	99,5	90
Part du papier acheté en direct provenant d'usines certifiées ISO 14001 - Lagardère Active	%	100	100	100

Lagardère Publishing et Lagardère Active mènent par ailleurs depuis longtemps une politique efficace de sensibilisation environnementale et sociale auprès de leurs papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. Ainsi, plus de 99 % du papier acheté par les deux branches en 2017 provient d'usines certifiées ISO 14001.

Enfin, conformément à la Charte fournisseur responsable, qui prévoit que l'éditeur puisse faire diligenter des audits de conformité dans les locaux et tout site de production des fournisseurs et sous-traitants, avec sanction à la clé pour tout contrevenant, Hachette Collections a réalisé huit audits en 2017. Sept audits ont validé la conformité aux exigences. Un audit a mis en évidence une non-conformité critique ayant donné lieu à des actions correctives en cours de suivi.

Le Groupe a par ailleurs commencé à travailler, au cours de l'année, à l'élaboration de son plan de vigilance conformément à la loi n° 2017-339 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Dans ce cadre, la première étape a consisté à réaliser une cartographie des risques RSE des sous-traitants/fournisseurs du Groupe. De plus amples détails sur cette cartographie ainsi que sur la préparation et la mise en œuvre de ce plan figurent au chapitre 4.7 du présent document.

## 4.3.3 LA QUALITÉ, LA SÉCURITÉ ET L'ÉTHIQUE DES CONTENUS ET PRODUITS

### A.1 STRATÉGIE

Au sein du groupe Lagardère, la question de la santé/sécurité des consommateurs concerne de nombreuses thématiques qui varient selon la branche d'activités concernée. Elle concerne aussi bien des produits physiques (coffrets, plus produits), que des denrées alimentaires, des contenus créés ou encore une responsabilité en matière de publicité.

Chez Lagardère Publishing, les fournisseurs assurant la production des coffrets ou accessoires font l'objet d'une procédure de référencement et des contrôles sont réalisés sur chacune des productions pour garantir la conformité de ces produits aux nouvelles exigences réglementaires ou normatives relatives à la sécurité des produits (jouets, contact alimentaire...).

Le développement depuis 2014 des activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités

de restauration dans près de 860 points de vente dans 19 pays, va de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire qui deviennent prioritaires. En outre, la branche exerce une vigilance croissante vis-à-vis du gaspillage alimentaire.

Chez Lagardère Active, Lagardère Publicité est engagée dans une démarche d'autorégulation concernant les publicités qu'elle commercialise.

### A.2 DÉPLOIEMENT ET PERFORMANCE

Depuis fin 2012, de façon systématique et spontanée, Lagardère Publishing met à la disposition des distributeurs et des libraires français, sur un portail dédié, les déclarations de conformité des produits pour lesquels elles sont requises.

La branche participe également au Comité français en charge de l'élaboration des normes de sécurité des jouets et a mis en place

une nouvelle procédure de gestion d'incidents et de crise relatifs à la sécurité produits, applicable depuis début 2015 et permettant une meilleure prise en compte de tous les incidents.

Élaborée avec l'accompagnement de Bureau Veritas et son réseau local d'experts en sécurité sanitaire et *brand conformity* à partir de 2018, la politique de Lagardère Travel Retail en la matière se déploie désormais dans trois dimensions :

**1.** Des lignes directrices (*Food Safety Guidelines*) diffusées dans l'ensemble des pays, comprenant à la fois une politique avec des règles strictes à appliquer (qui sont parfois plus exigeantes que les réglementations locales en matière d'hygiène) et des outils pour implémenter des plans d'action et des objectifs.

En France, un système de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (HACCP<sup>(1)</sup>) est en place pour les activités de restauration et de commercialisation de denrées alimentaires emballées. Pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet de contrôles journaliers en suivant des procédures strictes et précises, de la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur.

**2.** Un plan d'audits annuels réalisés dans les filiales, comprenant à la fois des questionnaires poussés dans chaque point de vente et des audits dans chaque siège de filiale. Huit pays ont été audités en 2016, dix l'ont été en 2017 et quatorze sont prévus pour 2018.

**3.** Des programmes de sensibilisation déployés dans les nouveaux pays d'implantation du Foodservice, comme les États-Unis, la Chine, l'Australie et l'Espagne.

Indépendamment des enjeux d'hygiène et de sécurité, la branche est de plus en plus attentive à la demande croissante des donneurs d'ordre et des consommateurs pour une offre alimentaire au service de la santé et du bien-être des voyageurs. Cette attention passe notamment par des partenariats avec des marques engagées telles que Danone, Unilever, Lavazza ou encore Valrhona sur la qualité intrinsèque des produits ou sur l'approvisionnement de proximité.

Au-delà de la dimension hygiène, sécurité alimentaire et traçabilité de produits, Lagardère Travel Retail exerce une vigilance vis-à-vis du gaspillage alimentaire selon quatre axes principaux :

**1.** L'optimisation de la production

► Lagardère Travel Retail et ses filiales s'orientent vers des produits saisonniers, moins périssables, et favorisent la production sur site pour être plus réactifs envers la demande et ne pas surproduire. Les produits sont fabriqués en moindre quantité mais plus souvent.

► En République tchèque, par exemple, la production ou l'achat de produits dits « sous vide » est également favorisé afin d'accroître leur durée de vie.

**2.** La prévention du gaspillage

► Des « Happy Hours » sont organisées en fin de journée afin de limiter les pertes (Bulgarie, République tchèque, Pologne).

► En Roumanie, les clients sont sensibilisés à la lutte contre le gaspillage par des campagnes de communication en ligne et dans les magasins.

► En République tchèque, l'application *Too Good To Go*, permettrait la commande en ligne des repas à prix réduits à partir d'inventus (projet en cours d'étude).

**3.** La transformation des pertes

► En République tchèque, le marc de café des coffee shop Costa Coffee est mis à la disposition de clients et d'une association de jardiniers ; dans les bars à jus UGO, il est prévu de transformer les fruits et légumes non utilisés en compost.

**4.** Le transfert des inventus

► Distribution des inventus à des zoos, des cirques et des refuges pour animaux en République tchèque et en Roumanie.

► Coopération avec des associations caritatives de soutien aux sans-abri comme l'Armée du Salut en République tchèque.

► Coopération avec des banques alimentaires locales aux États-Unis et en Italie.

Enfin, au sein de la branche Lagardère Active, Lagardère Publicité s'assure du respect de la réglementation en matière de publicité avec le soutien de la Direction Juridique de la branche à qui elle a soumis, en 2017, 350 messages publicitaires avant diffusion. Cette dernière répond ainsi aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés sur l'ensemble des supports (télévision, radio, presse magazine et Internet).

Lagardère Publicité suit par ailleurs les recommandations de l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité) et lui soumet régulièrement (et systématiquement pour les publicités TV) le contenu des messages publicitaires pour vérifier préalablement la conformité de l'annonce aux standards imposés. En tant que régie, Lagardère Publicité apporte également un conseil aux agences et aux annonceurs afin que leurs messages publicitaires respectent les recommandations de l'Autorité.

## 4.3.4 LA GESTION RESPONSABLE DU NUMÉRIQUE

### A.1 STRATÉGIE

Le renforcement de ses activités numériques ouvre au groupe Lagardère de nouveaux défis, tant en matière de nouveaux modèles économiques à inventer que de métiers à repenser, ou de nouvelles relations avec ses publics à maîtriser.

Moteur de croissance pour le groupe Lagardère, le développement du numérique impose également une responsabilité accrue en matière de protection des données personnelles et de lutte contre le piratage. La protection des données personnelles concerne à la fois les données des collaborateurs et celles des différents clients des activités. Quant à la protection de la propriété intellectuelle, elle est par exemple au cœur du métier de Lagardère Publishing, car ses édités sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs.

La création du Réseau Innovation Groupe dédié à l'innovation au niveau du groupe Lagardère, la participation du Groupe dans deux fonds d'investissement dédiés à l'innovation ainsi que les acquisitions ou le développement d'activités numériques réalisés par les branches avec des acteurs du numérique, notamment chez Lagardère Publishing et Lagardère Active, attestent de la part importante liée au digital au sein du Groupe.

Enfin, si les activités numériques du Groupe sont consacrées à la production de contenus et non à celle des supports sur lesquels ces contenus sont diffusés, il ne peut pas se désintéresser de l'impact écologique de ces supports numériques. Étant par ailleurs lui-même utilisateur de nombre de ces plates-formes (ordinateurs, mobiles, serveurs...), il se doit d'être attentif à l'empreinte environnementale de ces outils.

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.



## A.2 DÉPLOIEMENT

Concernant la protection des données, le chapitre « Facteurs de risques et dispositifs de contrôle » du présent document développe l'ensemble des démarches entreprises en matière de sécurité des systèmes d'information et d'application du Règlement Général sur la Protection des Données (cf. § 3.2.).

### EN MATIÈRE DE DISPOSITIFS ANTI-PIRATAGE

Chez **Lagardère Publishing**, ceux-ci sont assurés par les services juridiques et informatiques de la branche, qui engagent des poursuites chaque fois qu'une infraction est constatée, qu'il s'agisse de plagiat, de parasitisme, d'abus du droit de citation, ou autre. Pour contrer le piratage des fichiers numériques, qui constitue l'atteinte la plus sérieuse au droit d'auteur, Lagardère Publishing fait appel à des sociétés spécialisées, qui surveillent Internet, détectent les utilisations frauduleuses de fichiers lui appartenant, et mettent les contrevenants en demeure de cesser leurs activités.

**Lagardère Active** protège ses contenus Presse du piratage grâce à une société spécialisée avec laquelle le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM) a contracté pour le compte de ses membres. En outre, la branche prend toutes les mesures juridiques adéquates dès qu'elle a connaissance d'actes de contrefaçon sur les contenus dont elle est titulaire des droits.

## A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2017	2016	2015
Poids des D3E collectés afin d'être recyclés	Tonne	18,5	39,5	36,9
Poids cumulé des D3E collectés afin d'être recyclés (depuis 2013)	Tonne	153,6	135,1	95,6

Chaque entité du Groupe collecte en interne ses D3E puis les stocke avant de faire appel à un organisme agréé qui les prend en charge à partir d'un certain volume.

### EN MATIÈRE D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES OUTILS NUMÉRIQUES

Conscient de l'impact environnemental que génèrent ses activités liées au Numérique (de manière indirecte en ce qui concerne l'impact de la fabrication des supports, et de la consommation de ceux-ci), le groupe Lagardère a décidé, en 2013, d'intensifier sa vigilance sur la fin de vie de ses propres outils numériques, en se dotant d'un indicateur de suivi sur le poids des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) collectés en France au sein du Groupe puis cédés à des organismes agréés, chargés de leur traitement et de leur recyclage.

Au-delà de l'allongement de la durée de vie des terminaux, le Groupe, dans le cadre des contrats d'achats ou de location de matériels informatiques, fait preuve d'une grande exigence en matière de niveau de certification. Que ce soit dans le cadre des contrats de service et d'hébergement externes ou pour ses propres infrastructures, il poursuit également le déploiement des technologies de virtualisation qui permettent une optimisation des éléments actifs (serveur, réseau, stockage de données) avec des gains sur l'empreinte carbone des salles informatiques.

D'une année à l'autre, des variations de tonnages collectés peuvent donc s'expliquer par des notions de gestion de stock et de volume minimum.

## 4.3.5 LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

### A.1 STRATÉGIE

Sous l'impulsion de la Gérance et de la responsabilité de la Direction de la Compliance, le Groupe pratique une politique dite de « tolérance zéro » à l'égard de la corruption.

Lagardère est particulièrement sensible au respect des principes fondamentaux de l'OCDE en matière de corruption. Le Groupe s'interdit d'accepter, d'offrir, de promettre, d'accorder ou de solliciter des paiements illicites ou d'autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou un autre avantage illégitime. Plus généralement, dans ses relations avec les instances gouvernementales ou les administrations (en particulier dans le cadre de ses activités soumises à autorisation), les clients ou les fournisseurs, le Groupe s'interdit toute pratique frauduleuse ou tout acte de corruption sous quelque forme que ce soit.

Chaque collaborateur est tenu d'observer les législations et réglementations applicables en la matière et de s'attacher à remplir les exigences spécifiques des marchés publics et autres opérations avec l'administration.

Le détail des démarches entreprises en la matière est développé dans le chapitre « Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques » du présent document, au paragraphe « Conformité aux lois et règlements applicables » (cf. § 3.2.6.4.C).



**4.4 LE SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS RÉGLEMENTÉES****RFA**

Au-delà des informations fournies au titre des enjeux « Cœurs de métier » (cf. § 4.2) et des domaines d'action (cf. § 4.3), dont certains figurent sur la liste de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (comme l'atteste la table de concordance § 8.3), le texte ci-dessous rassemble les autres informations requises par la loi, dans les domaines social, environnemental et sociétal.

**4.4.1 LES INFORMATIONS SOCIALES****Répartition des effectifs permanents par tranches d'âge**

Branche	- de 30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans	+ de 60 ans	Total
Lagardère Publishing	1 359	1 894	1 890	1 414	320	<b>6 877</b>
Lagardère Travel Retail	5 896	4 410	3 425	2 580	924	<b>17 235</b>
Lagardère Active	548	984	1 006	597	72	<b>3 207</b>
Lagardère Sports and Entertainment	389	553	331	116	42	<b>1 431</b>
Hors Branches	21	29	36	38	12	<b>136</b>
<b>Groupe</b>	<b>8 213</b>	<b>7 870</b>	<b>6 688</b>	<b>4 745</b>	<b>1 370</b>	<b>28 886</b>
Pourcentage	56 %		23 %	21 %		

**Entrées/sorties de personnel**

Le groupe Lagardère accorde une certaine importance aux indicateurs des entrées et sorties de salariés, qui permettent de rendre compte de sa capacité à attirer et fidéliser les talents.

**Répartition des entrées et sorties de salariés par type**

Branche	Embauches	Fusion/Absorption	Transformation	Mobilités internes	Total
Lagardère Publishing	777	104	97	49	<b>1 027</b>
Lagardère Travel Retail	8 364	105	365	16	<b>8 850</b>
Lagardère Active	363	14	95	24	<b>496</b>
Lagardère Sports and Entertainment	319	3	61	17	<b>400</b>
Hors Branches	8	0	2	2	<b>12</b>
<b>Groupe 2017</b>	<b>9 831</b>	<b>226</b>	<b>620</b>	<b>108</b>	<b>10 785</b>
Groupe 2016	8 092	309	655	137	9 193

Branche	Démissions	Départs à la retraite	Licenciements économiques	Licenciements personnels	Ruptures avec accord amiable	Raison autre	Total
Lagardère Publishing	417	78	53	130	55	84	<b>817</b>
Lagardère Travel Retail	5 230	113	235	1 053	525	979	<b>8 135</b>
Lagardère Active	157	26	80	75	95	176	<b>609</b>
Lagardère Sports and Entertainment	175	1	25	32	49	53	<b>335</b>
Hors Branches	10	6	0	1	4	1	<b>22</b>
<b>Groupe 2017</b>	<b>5 989</b>	<b>224</b>	<b>393</b>	<b>1 291</b>	<b>728</b>	<b>1 293</b>	<b>9 918</b>
Groupe 2016	4 659	179	148	1 268	810	817	7 881

En 2017, la grande majorité des entrées dans le Groupe concernent des embauches effectuées à l'extérieur de l'entreprise et des transformations de contrat non permanent en contrat permanent (93 % des entrées).

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

Comme chaque année, la grande majorité des mouvements d'entrées-sorties de salariés se concentrent sur la branche Lagardère Travel Retail qui rassemble des métiers à vocation commerciale (points de vente en zones de transport) et donc bien plus soumis au turnover que d'autres métiers du Groupe. Cet effet est renforcé dans certaines régions géographiques où la branche Lagardère Travel Retail s'est développée, notamment les États-Unis, où la tendance du marché porte à une très forte rotation des effectifs. Lagardère Publishing a également connu, en 2017, une année riche en mouvement d'entrées-sorties.

### Rémunérations, couverture sociale

La gestion des rémunérations et de leur évolution est un outil essentiel dans la reconnaissance du travail et de la performance des collaborateurs, la politique du Groupe étant de favoriser des augmentations de salaire fondées sur l'évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée.

En matière de rémunération, la plupart des entités du Groupe rétribuent leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus...) et collective. Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs

objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée.

En contrepartie de cette individualisation et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière d'évolution de la rémunération de base, le Groupe encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs clés en procédant régulièrement à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SCA.

Jusqu'en 2006, cette attribution d'actions se faisait sous la forme de stock-options.

Depuis 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d'attribution gratuite d'actions (cf. Rapport spécial de la Gérance chapitre 2.2).

Enfin, si une grande liberté est donnée aux branches pour mettre en place une politique de rémunération adaptée à leurs métiers et à leur environnement, le Groupe s'attache à ce que chaque entité s'acquitte des charges sociales en fonction des obligations et des pratiques de chaque pays dans lequel elle est implantée.

En matière de couverture sociale, l'ensemble des collaborateurs du Groupe situés en France bénéficie de régimes complémentaires de santé et de prévoyance pour lesquels les employeurs participent financièrement. Dans les autres pays, en fonction des systèmes étatiques et des pratiques locales, des outils de prévoyance sont également mis en place ou proposés à l'ensemble des salariés.

## Salaire annuel brut moyen par statut et par zone géographique (en €)

Continents	Cadres exécutifs	Cadres	Journalistes/ Photographes	Autres salariés
France	213 517	56 720	70 695	28 283
Europe sans la France	134 742	46 656	16 893	24 085
Continent américain	370 679	92 803	NA	23 516
Asie-Océanie	171 718	59 080	6 307	28 552
Afrique	35 486	40 486	7 502	9 205
<b>Moyenne Groupe 2017</b>	<b>180 990</b>	<b>58 471</b>	<b>58 663</b>	<b>25 227</b>
Moyenne Groupe 2016	173 806	59 979	52 012	22 978

Le Groupe attire l'attention sur toute interprétation de l'ensemble des valeurs relatives à la rémunération, qui sont données à titre indicatif mais qui recouvrent une telle disparité de situations (dus à la nature même des activités mais aussi à leur localisation géographique, les niveaux de vie et les coûts de la vie étant très différents d'un pays à l'autre) qu'aucune conclusion ou aucune comparaison ne peut en ressortir de manière globale.

### Organisation du dialogue social

Composante essentielle de la politique de ressources humaines du groupe Lagardère, le dialogue social, qui s'inscrit sur un principe clair de recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux, se situe à tous les niveaux de l'organisation (entités, branches et Groupe).

Le Groupe dispose d'interlocuteurs indépendants et librement élus représentant les collaborateurs. Il peut ainsi établir un dialogue régulier notamment sur les sujets concernant les conditions de travail et les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi.

Il respecte dans tous les pays les règles permettant aux collaborateurs de s'organiser et de constituer leurs propres instances de représentation.

Dans ce cadre, le groupe Lagardère s'attache aussi à respecter et promouvoir la convention fondamentale de l'OIT concernant la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.

Sur le plan du dialogue social, au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe souhaite privilégier la concertation et le dialogue avec ses partenaires sociaux et entre ses différentes filiales, en France et à l'international.

Dans cet objectif, deux comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002.

Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés français du groupe Lagardère.

Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires, salariés du Groupe en Europe. Après son renouvellement de juillet 2017, les salariés français détiennent 12 sièges et ceux de dix pays européens – Allemagne, Autriche,

Bulgarie, Espagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni – se partagent les 18 sièges restants.

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle ordinaire pour chacune des deux instances.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux.

Au cours de l'année 2017, deux réunions ordinaires du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen ont eu lieu. Elles ont permis de faire un bilan de l'activité de chaque branche, mais également d'aborder leurs stratégies. Une réunion extraordinaire du Comité d'Entreprise Européen a également eu lieu.

## Bilan des accords collectifs

### Accords collectifs signés au cours de l'exercice et accords en vigueur<sup>(1)</sup>

Continents	Accords collectifs en vigueur existants au 31/12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	411	64
Europe sans la France	106	26
Continent américain	17	4
Asie-Océanie	2	0
Afrique	1	0
<b>Groupe 2017</b>	<b>537</b>	<b>94</b>
<b>Groupe 2016</b>	<b>660</b>	<b>80</b>

### Part des salariés couverts par un accord collectif, selon le type d'accord

Type d'accord	Égalité professionnelle	Hygiène, sécurité, conditions de travail	Insertion des travailleurs en situation de handicap	Couverture sociale	Durée du travail	Formation	Rémunération
<b>Groupe 2017</b>	51 %	55 %	50 %	67 %	79 %	29 %	75 %
Groupe 2016	52 %	55 %	41 %	57 %	78 %	36 %	74 %

## En matière de représentation du personnel

### Part des salariés disposant d'une représentation du personnel

<b>Groupe 2017</b>	71 %
Groupe 2016	70 %

## L'organisation du temps de travail

Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse grâce notamment au recours aux heures supplémentaires, aux contrats non permanents ainsi qu'au travail temporaire. Cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le groupe Lagardère de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Ses activités dans l'édition, la presse, la production audiovisuelle et la production de spectacles vivants amènent notamment le groupe Lagardère à s'appuyer sur la collaboration de catégories de personnels spécifiques : les pigistes, intermittents du spectacle et autres travailleurs occasionnels (tels que les relecteurs ou le personnel indispensable à l'organisation d'événements ou d'hospitalités).

Le total des effectifs non permanents et intérimaires en équivalents temps plein (ETP<sup>(2)</sup>) représente 11,8 % des effectifs totaux en ETP du groupe Lagardère (contre 12,3 % en 2016).

(1) Au 31 décembre 2017.

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

## Durée moyenne quotidienne et annuelle de travail

Zone géographique	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Groupe
Jours travaillés par an	217,2	237,4	252,2	252,8	263,3	<b>234,3</b>
Heures travaillées par jour	7,1	7,8	7,5	7,9	8,0	<b>7,6</b>
Heures travaillées par an	1 552,0	1 857,2	1 891,5	2 004,3	2 106,7	<b>1 779,4</b>

Effectifs non permanents<sup>(1)</sup> en Équivalents Temps Plein

Branche	2017	2016
Lagardère Publishing	379	359
Lagardère Travel Retail	1 906	2 244
Lagardère Active	304	252
Lagardère Sports and Entertainment	406	259
Hors Branches	4	3
<b>Groupe</b>	<b>2 999</b>	<b>3 117</b>

Salariés dit « occasionnels<sup>(2)</sup> » en Équivalents Temps Plein

Branche	2017	2016
Lagardère Publishing	94	90
Lagardère Travel Retail	38	18
Lagardère Active	1 190	1 519
Lagardère Sports and Entertainment	52	86
Hors Branches	2	2
<b>Groupe</b>	<b>1 375</b>	<b>1 714</b>

## Nombre d'heures supplémentaires réalisées au cours de l'année Équivalents Temps Plein

Branche	2017	2016
Lagardère Publishing	66	71
Lagardère Travel Retail	314	278
Lagardère Active	2	4
Lagardère Sports and Entertainment	9	4
Hors Branches	0	0
<b>Groupe</b>	<b>391</b>	<b>356</b>

(1) Effectifs non permanents = effectifs en contrat à durée déterminée.

(2) Les salariés occasionnels sont des salariés dont l'activité présente une alternance de périodes travaillées et non travaillées qui répondent donc aux besoins ponctuels de l'entreprise.

**Nombre d'heures d'interim<sup>(1)</sup> au cours de l'année en Équivalents Temps Plein**

Branche	2017	2016
Lagardère Publishing	586	544
Lagardère Travel Retail	86	145
Lagardère Active	16	37
Lagardère Sports and Entertainment	46	57
Hors Branches	0	1
<b>Groupe</b>	<b>734</b>	<b>784</b>

**Pourcentage des salariés à temps partiel**

Branche	Femmes	Hommes	Total
Lagardère Publishing	12 %	2 %	8 %
Lagardère Travel Retail	27 %	17 %	24 %
Lagardère Active	10 %	5 %	8 %
Lagardère Sports and Entertainment	18 %	8 %	12 %
Hors Pôle	3 %	11 %	7 %
<b>Groupe 2017</b>	<b>22 %</b>	<b>11 %</b>	<b>18 %</b>
Groupe 2016	23 %	12 %	19 %

**Hygiène, santé et sécurité au travail**

Les activités du groupe Lagardère relèvent principalement du secteur tertiaire, secteur dans lequel les problématiques de sécurité, d'hygiène et de santé sont plutôt réduites. Toutefois, les entités comprenant des fonctions de logistique et de distribution ont une « culture sécurité » plus importante que les autres entités du Groupe.

Chacune des branches mène par ailleurs une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation.

Le groupe Lagardère s'attache, en matière de sécurité, à suivre précisément les indicateurs liés à l'absentéisme maladie ainsi que l'ensemble des indicateurs relatifs aux accidents du travail et maladies professionnelles qui sont présentés ci-après.

**Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt**

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de jours d'arrêt
Lagardère Publishing	132	4 513
Lagardère Travel Retail	502	17 889
Lagardère Active	13	583
Lagardère Sports and Entertainment	20	943
Hors Branches	0	0
<b>Groupe 2017</b>	<b>667</b>	<b>23 928</b>
Groupe 2016	654	21 314

(1) Le nombre d'heures d'intérim recense le recours aux salariés d'une entreprise de travail temporaire. Les salariés intérimaires font l'objet d'un contrat de mise à disposition pour une durée limitée contre paiement d'une facture. L'intérimaire n'est pas inscrit aux effectifs de l'entité et est payé par l'agence d'intérim.

## Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail<sup>(1)</sup>

Branche	Taux de fréquence et variation		Taux de gravité et variation	
Lagardère Publishing	11,07	↓	0,38	↓
Lagardère Travel Retail	17,17	→	0,61	↑
Lagardère Active	2,27	↓	0,10	→
Lagardère Sports and Entertainment	8,35	↓	0,16	↓

## Taux d'absentéisme<sup>(2)</sup> pour causes d'accident du travail et de maladie

Branche	Taux d'absentéisme maladie et variation		Taux d'absentéisme accidents du travail et variation	
Lagardère Publishing	2,49 %	↑	0,29 %	↓
Lagardère Travel Retail	3,34 %	→	0,46 %	↑
Lagardère Active	3,03 %	→	0,08 %	→
Lagardère Sports and Entertainment	2,35 %	→	0,30 %	↑
Hors Branches	0,99 %	→	NA	NA

### 4.4.2 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Les informations concernant l'identification des risques environnementaux et des pollutions ainsi que des éventuelles provisions ou garanties figurent au paragraphe 3.1.4.7 du présent Document de référence.

#### A) CONSOMMATION D'EAU ET APPROVISIONNEMENT EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

Conscients que la production de papier est par nature très consommatrice d'eau, Lagardère Publishing et Lagardère Active sont très attentifs à la façon dont leurs fournisseurs de papier et leurs imprimeurs gèrent l'optimisation de leur consommation d'eau ainsi que la restitution d'une eau non polluée.

Plusieurs initiatives (fermeture de boucle de recyclage, séparation de circuits) ont ainsi été prises par les principaux papetiers permettant d'enregistrer de notables progrès en la matière depuis une dizaine d'années. Globalement, le volume d'eau utilisé dans la fabrication du papier a été largement réduit et atteint aujourd'hui près de la moitié de ce qu'il était il y a une quinzaine d'années. En améliorant sans cesse leurs procédés de fabrication du papier, les papetiers parviennent également à recycler la majorité des eaux prélevées et à les reverser propres dans leur environnement naturel.

Les imprimeurs sont également très mobilisés sur le sujet et utilisent toutes les avancées technologiques à leur disposition (notamment en matière de circuit d'eau de rinçage) pour réduire leurs consommations d'eau et restituer des eaux propres.

Au-delà de ce suivi réalisé auprès de partenaires spécifiques, le groupe Lagardère effectue également, dans un souci de transparence, un suivi de ses consommations d'eau tertiaire c'est-à-dire des volumes consommés au sein des sites physiques dans lesquels sont implantés les salariés des différentes branches (bureaux, entrepôts, points de vente, académies sportives, etc.). Le tableau ci-dessous présente les volumes d'eau consommée par chacune des branches sur un périmètre monde en 2017.

(1) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées ; taux de gravité = nombre de jours d'arrêt x 1 000/nombre d'heures travaillées.

(2) Taux d'absentéisme : (nombre de jours d'arrêt x nombre moyen d'heures travaillées par jour)/(nombre d'ETP permanents sur l'année x nombre moyen d'heures travaillées par an).

## Consommation d'eau du Groupe (m<sup>3</sup>)

Branche	Année	Eau (m <sup>3</sup> )
Lagardère Publishing	2017	58 746
	2016	54 930
Lagardère Travel Retail	2017	448 369
	2016	367 348
Lagardère Active	2017	39 038
	2016	34 357
Lagardère Sports and Entertainment	2017	87 297
	2016	104 908
Total	2017	633 450
	2016	561 543

### B) LES MESURES PRISES POUR PRÉSERVER OU DÉVELOPPER LA BIODIVERSITÉ

Mis à part l'enjeu bois et papier, qui concerne la gestion responsable des forêts (cf. supra), la biodiversité n'est pas un enjeu matériel pour les autres activités du groupe Lagardère.

#### 4.4.3 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

##### A) IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Dans les différents pays où elles sont implantées, chacune des branches du Groupe tient compte de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Lagardère Publishing emploie de très nombreux collaborateurs hors des grandes métropoles et tient le plus grand compte des spécificités régionales. Par ailleurs, la plupart des centres de distribution sont installés hors des métropoles. Il en va ainsi de Maurepas (Yvelines, France), de Bookpoint (Oxfordshire, Angleterre), de LBS (West Sussex, Angleterre) et de HBG Distribution Services (Indiana, États-Unis).

Chez Lagardère Travel Retail, le réseau dense des magasins largement intégré aux infrastructures de transport fréquentées quotidiennement par de très nombreux voyageurs joue également un rôle important dans le développement des zones concernées. Une attention particulière est portée à l'embauche de personnes en réinsertion sociale.

La chaîne d'approvisionnement intègre également cet enjeu sociétal. Ainsi en France chez Lagardère Travel Retail, environ 90 % des références d'épicerie fine sont fabriquées en France afin de limiter les transports et favoriser l'emploi en France.

Au niveau international, la proportion des cadres dirigeants embauchés localement s'élève en 2017 à plus de 90 % pour l'ensemble du Groupe.

## 4.5 MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE

**RFA**

En matière environnementale, la nature tertiaire de ses activités a conduit le groupe Lagardère à considérer comme non pertinentes quelques informations qui sont en général plus particulièrement liées aux secteurs primaire et secondaire de l'économie.

Il en va ainsi :

- ▶ des « mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement » ;
- ▶ de « la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité » ;
- ▶ de « l'utilisation des sols ».

### 4.5.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales, sociétales et environnementales sont déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées<sup>(1)</sup> dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- ▶ des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- ▶ de certaines entités en joint-venture au 31 décembre 2017 dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe ;
- ▶ des entités acquises en cours d'exercice (après le 30 juin) et pour lesquelles le système de reporting va être mis en place progressivement, au fur et à mesure de leur intégration dans le Groupe (sous réserve de la volonté des branches d'intégrer immédiatement dans le système de reporting les sociétés nouvellement acquises) ;
- ▶ de certaines entités de moins de cinq salariés pour les données sociales et de dix salariés pour les données environnementales.

Au-delà de ces quatre paramètres, l'intégration ou l'exclusion d'entités dans les systèmes de reporting sont laissées, dans une certaine mesure, à l'appréciation des branches qui sont les mieux

placées pour juger de la pertinence opérationnelle à intégrer ou non une entité. Ainsi, pour le reporting sur l'exercice 2017, les exclusions suivantes ont été effectuées :

- ▶ exclusion du reporting environnemental de la société Editorial Savlat (Lagardère Publishing, Espagne) ;
- ▶ exclusion du reporting environnemental des activités de Lagardère Travel Retail en Suisse ;
- ▶ exclusion du reporting environnemental de l'Independencia Arena (Lagardère Sports and Entertainment, Brésil).

Les informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié, couvrant un total de plus de 300 sociétés opérationnelles du Groupe en 2017.

En prenant en compte un périmètre monde et en tenant compte des exclusions de périmètre mentionnées ci-dessus, les informations sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre ainsi que sur les consommations d'eau couvrent, en 2017, 99 % des effectifs permanents du Groupe au 31 décembre.

### 4.5.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

Le reporting social répond à la politique Relations humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. Après une première mise à jour en 2006, une seconde révision du référentiel a été effectuée en 2010, afin de redéfinir le référentiel d'indicateurs de reporting. Cette redéfinition, plus conforme à l'esprit du GRI, a notamment permis de simplifier le référentiel et ainsi de le rendre plus accessible aux contributeurs.

Le référentiel d'indicateurs sociaux a été revu en profondeur en 2012, avec pour objectif de le rendre toujours plus compréhensible pour les contributeurs et plus pertinent au regard des métiers et des activités du Groupe, mais également de prendre en compte les dispositions du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Après la légère mise à jour de 2013, le protocole de reporting social a de nouveau été revu au cours de l'année 2014 afin de prendre en compte les remarques formulées par les contributeurs suite à la campagne de reporting portant sur l'année 2013. Les jours d'absence sont suivis en jours ouvrés ou en jours calendaires selon les pratiques des pays. Les modalités de qualification des absences pour longue maladie, non prises en compte dans le calcul du taux d'absentéisme, relèvent de la réglementation locale. Enfin, le nombre de jours d'absence ainsi que le nombre d'heures de formation sont

en partie déterminés sur une base déclarative au sein de certaines entités du Groupe. Cette pratique reste, toutefois, minoritaire sur le périmètre de publication.

Comme chaque année, le protocole de reporting social a fait l'objet d'une mise à jour en 2017.

Le reporting environnemental répond à la politique de développement durable du Groupe, tout en tenant compte, lui aussi, des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales.

Au cours de l'année 2012, le référentiel d'indicateurs environnementaux a fait l'objet d'un travail spécifique dans le but de le simplifier et de le fiabiliser, mais surtout de le faire évoluer vers plus de pertinence au regard des nombreuses activités du Groupe. Comme pour le reporting social, le protocole de reporting environnemental a également été mis à jour au cours de l'année 2013. Cette révision a notamment permis d'harmoniser les méthodes de calcul des parts de papier certifié et recyclé dans le papier acheté par les deux branches concernées (Lagardère Publishing et Lagardère Active). La mise à jour a également permis d'ajouter un

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

(1) La liste figure à la note 37 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document.



indicateur de suivi (au niveau du Groupe) des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) pour la France.

Comme chaque année, le protocole de reporting environnemental a fait l'objet d'une mise à jour en 2017.

Les consommations d'énergie publiées font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe en France ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère en France (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente). Chez Lagardère Active, les données d'électricité incluent également les consommations des sites de diffusion radio gérés en propre par le Groupe. L'ensemble de ces données remontent, depuis l'exercice 2015, bâtiment par bâtiment. Pour les points de vente, une ligne commune est définie pour reporter les consommations d'un réseau au sein de chaque pays d'implantation de Lagardère Travel Retail, permettant ainsi de consolider, pays par pays, les consommations d'électricité (et de gaz ou de fioul lorsqu'il y en a) de l'ensemble des points de vente opérés. Les émissions de gaz à effet de serre affichées font uniquement référence aux consommations d'énergie mentionnées ci-dessus. Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommé (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par Scope c'est-à-dire par catégories d'émissions.

Ainsi, le Scope 1 fait référence aux émissions directes de gaz à effet de serre, notamment ici aux émissions directes des sources fixes de combustion (gaz et fioul).

Le Scope 2, lui, renvoie aux émissions indirectes associées aux achats d'énergie, notamment aux consommations d'électricité et de chauffage urbain.

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO<sub>2</sub>, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base de données publique de facteurs d'émissions nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées directement par la Direction du Développement durable du Groupe à partir des données énergétiques mentionnées ci-dessus et en accord avec la méthodologie stipulée dans le protocole environnemental.

Le protocole de reporting sociétal, qui se concentre essentiellement sur des questions qualitatives, existe quant à lui depuis l'exercice 2015. Il se compose de près de 20 indicateurs communs à l'ensemble des branches du Groupe et dix indicateurs spécifiques à certaines activités.

D'une manière générale, les mises à jour des protocoles ont vocation à simplifier et faciliter le travail des contributeurs.

La méthode de remontée des données sociales, sociétales et environnementales suit le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des sociétés du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérfifiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière) avant transmission à la Direction du Développement durable du Groupe qui se charge d'assurer la cohérence globale de l'ensemble des données reportées.

Les contrôles de cohérence réalisés visent à s'assurer de la qualité et de la sincérité des données remontées et incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, participant ainsi à la fiabilité du système d'information.

Malgré la volonté du Groupe de faciliter au maximum le travail des contributeurs, de cadrer au mieux ses processus de reporting et de tenir compte de l'internationalisation de son implantation et de ses activités (objectifs rendus d'autant plus plausibles depuis l'instauration des protocoles de reporting), certaines difficultés, potentiellement créatrices d'incertitudes, peuvent apparaître au cours du reporting :

- ▶ mesure imprécise ;
- ▶ erreur de calcul ;
- ▶ mauvaise compréhension de la question posée ;
- ▶ erreur de saisie de la donnée ;
- ▶ problème de définition d'un indicateur ;
- ▶ difficulté de répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

## 4.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

RFA

**Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion****Aux Actionnaires,**

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC<sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Lagardère SCA (ci-après la « société »), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion<sup>(2)</sup>, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

**RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ**

Il appartient à la gérance d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion disponible sur demande au siège de la société.

**INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ**

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

**RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ▶ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ▶ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisés les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2017 et mars 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ sept semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(3)</sup>.

**I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE****NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX**

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même Code avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de gestion<sup>(4)</sup>.

**CONCLUSION**

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

**II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE****NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX**

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ▶ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

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

(1) Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) Chapitre 4 du Document de référence.

(3) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

(4) Paragraphe « 4.5.2 Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting » du Document de référence.

- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(1)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 15 % des effectifs et 21 % des consommations d'énergie du groupe, considérées comme grandes caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

## CONCLUSION

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément au Référentiel.

Fait à Paris-La Défense, le 30 mars 2018

## L'organisme tiers indépendant

### ERNST & YOUNG et Associés

#### ERIC DUVAUD

Associé développement durable

#### BRUNO PERRIN

Associé

### (1) Informations sociales :

- *Indicateurs (informations quantitatives)* : les effectifs permanents présents au 31 décembre, la répartition des effectifs permanents au 31 décembre par genre, par tranche d'âge et par zone géographique, les entrées et sorties de personnel permanent par type et par genre, le nombre total d'heures de formation ;
- *Informations qualitatives* : les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, la politique de lutte contre les discriminations, les politiques mises en œuvre en matière de formation et de développement des compétences.

### Informations environnementales et sociétales :

- *Indicateurs (informations quantitatives)* : le poids total du papier acheté en propre et sa ventilation entre le papier certifié et recyclé, le poids total du papier fourni par des imprimeurs et sa ventilation entre le papier certifié et recyclé, les consommations d'énergie tertiaire (électricité, gaz, fioul et chauffage urbain) ;
- *Informations qualitatives* : les conditions de dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs, la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux, l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société.

- (2) Hachette Livre SA (France), Hachette Filipacchi Associés (France), Lagardère Sports and Entertainment UK Ltd (Royaume-Uni), Lagardère Travel Retail France et LSTR Italia.

## 4.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES

RFA

### 4.7.1 INTRODUCTION

Dès 1994, le groupe Lagardère a élaboré son premier Code d'Éthique. En 2005, ce code a été mis à jour pour devenir le Code de Déontologie. Actualisé en 2012 puis en 2016, ce code recense un certain nombre de principes directeurs servant à guider l'intégrité et la conduite professionnelle de l'ensemble des femmes et des hommes qui composent le groupe Lagardère. Les enjeux de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes et d'environnement font partie intégrante des principes couverts par ce code.

Par ailleurs, Lagardère fait partie des premières entreprises françaises à avoir adhéré aux principes du Pacte mondial des Nations unies *Global Compact* puisque le Groupe soutient cette initiative depuis 2003.

Le groupe Lagardère est également engagé, depuis plusieurs années déjà, dans une démarche d'achats responsables (voir le § 4.2.5 sur la stratégie papier du Groupe et le § 4.3.2 sur la stratégie concernant la chaîne d'approvisionnement).

Enfin, le groupe Lagardère a également déployé dès 2013 un programme de lutte contre la corruption applicable à toutes ses activités (voir le § 3.2.4.6.C).

Ce préambule tend à souligner que, malgré la diversité de ses métiers et la complexité de son organisation, le groupe Lagardère tend, depuis plus de vingt ans, à exercer ses activités dans le respect le plus strict d'un certain nombre de principes universels.

Dans le cadre de sa mise en conformité avec la loi n° 2017-339 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe a procédé, au cours du deuxième semestre de l'année 2017, à l'élaboration du plan de vigilance qui suit.

Un comité de travail transverse a ainsi été constitué afin de prendre en compte un ensemble de points de vue complémentaires et de considérer la totalité des problématiques liées au projet de cette mise en conformité au regard de l'organisation du groupe Lagardère. Piloté par la Direction du Développement durable, ce comité a réuni des représentants des branches d'activités ainsi que des représentants des directions centrales directement impliquées par le sujet, à savoir la Direction des Achats et de l'Immobilier, la Direction Juridique, la Direction Compliance et la Direction des Risques et du Contrôle interne.

### 4.7.2 CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Il convient de distinguer la procédure menée pour évaluer les risques liés aux activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels le groupe Lagardère entretient une relation commerciale établie, des risques liés aux activités de la société mère (Lagardère SCA) et des sociétés qu'elle contrôle et qui sont décrits au chapitre 3 du présent document.

#### A.1 IDENTIFICATION DES RISQUES RÉSULTANT DES ACTIVITÉS DES SOUS-TRAITANTS OU DES FOURNISSEURS

Pour réaliser la cartographie destinée à identifier les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement, le groupe Lagardère a procédé en trois grandes étapes.

La première étape de cette cartographie a consisté à recenser et à centraliser les données clés pour chaque grande famille ou catégorie d'achats relatives aux activités du Groupe à savoir le montant des dépenses totales engagées ainsi que le nombre de fournisseurs concernés.

En termes de périmètre organisationnel, les trois branches d'activité les plus concernées par des achats de produits finis, de produits semi-finis et de matières premières ont été incluses dans cette étude : il s'agit de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère Active.

193 catégories ou familles d'achats ont été retenues pour la cartographie, représentant plus de 13 000 fournisseurs ou sous-traitants et une dépense totale de près de 2,8 milliards d'euros.

La deuxième étape de la cartographie a été la notation du risque RSE de chaque catégorie d'achats. Cette notation a pris en compte quatre critères (environnement, social, éthique, intégration de la chaîne d'approvisionnement), chaque critère étant pondéré en

fonction de la catégorie d'achat analysée, pour aboutir à un profil de risque allant de un (risque très faible) à six (risque sévère).

Cette deuxième étape a permis de dresser les conclusions suivantes sur les risques RSE liés à la chaîne d'approvisionnement du Groupe :

- ▶ 21 % de la dépense totale est effectuée auprès de sous-traitants ou fournisseurs situés dans les niveaux de risque RSE très faible et faible (niveaux 1 et 2) ;
- ▶ 69 % de la dépense totale est effectuée auprès de sous-traitants ou fournisseurs situés dans les niveaux de risque RSE moyen (niveaux 3 et 4) ;
- ▶ 10 % de la dépense totale est effectuée auprès de sous-traitants ou fournisseurs situés dans les niveaux de risque RSE élevé et sévère (niveaux 5 et 6).

La troisième étape de la cartographie a été la pondération de ce risque RSE avec un risque achat élaboré par Lagardère et lié aux spécificités stratégiques de certains achats pour le Groupe (criticité, exposition marque et logo, montant des achats, exposition marché, marques propres versus marques internationales, etc.). Ce travail complémentaire a eu pour objectif d'apporter une vision plus personnalisée/adaptée du risque aux activités et aux implantations du Groupe.

Le critère achat a en effet permis de pondérer la vision RSE en prenant en compte des critères d'analyse liés aux spécificités des achats et des métiers du Groupe ainsi qu'à la culture de l'entreprise. *In fine*, la moyenne du risque RSE et du risque achat a permis d'attribuer une note finale à chaque famille d'achats.

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

À l'issue de cette troisième étape, les familles suivantes ont été identifiées comme les plus susceptibles de générer des risques chez les sous-traitants ou les fournisseurs du groupe Lagardère au regard de leurs activités et du montant des achats effectués par le Groupe auprès d'eux :

- ▶ activités d'impression et de services liés à l'impression ;
- ▶ fabrication de pâte à papier ;
- ▶ commerce de gros d'accessoires et d'articles ménagers ;
- ▶ produits à marques propres vendus dans les boutiques ;
- ▶ articles jetables pour la restauration ;
- ▶ fourniture d'énergie (électricité, gaz, vapeur, climatisation) ;
- ▶ fabrication de produits plastiques.

Enfin, un dernier critère, le risque pays, a été créé en vue de prioriser le déploiement du plan d'action (cf. chapitre 3). Une fois les familles les plus risquées identifiées, le filtre pays, élaboré à partir de données publiques, joue un rôle déterminant en venant se confronter à la notation par familles d'achats. L'objectif est de se tourner en priorité vers les partenaires économiques qui opèrent dans des activités considérées risquées et qui sont implantés dans des pays considérés risqués (Asie, Afrique, Amérique du Sud et certains pays d'Europe de l'Est).

Une fois cette priorisation réalisée, un dernier tri se fait grâce au montant des achats. Ainsi, les partenaires identifiés comme les plus risqués (au regard de leurs activités et de leurs implantations) et après desquels les plus gros chiffres d'affaires achats sont réalisés seront évalués entre 2018 et 2019.

## A.2 IDENTIFICATION DES RISQUES RÉSULTANT DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET DES SOCIÉTÉS QU'ELLE CONTRÔLE

Comme toute entreprise, le groupe Lagardère (i.e. la société mère et les sociétés qu'elle contrôle) est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. L'ensemble de ces risques est décrit au chapitre 3.1 du présent document.

La gestion de ces risques est conduite tant au niveau des branches d'activité (les filiales) qu'au niveau central (la société mère).

La Direction Centrale porte plus particulièrement son attention sur la supervision des risques dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe (ou qui sont jugés significatifs à cette même échelle par leur ordre de grandeur individuel ou en cumul) tandis que les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

Au sein de la Direction Financière, la Direction des Risques et du Contrôle interne a en charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres Directions Centrales et les branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques. Il lui incombe d'établir une synthèse des risques du Groupe.

En outre, le groupe Lagardère et ses branches poursuivent régulièrement une démarche de cartographie des risques généraux qui vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé. Les éléments d'analyse des risques pris en compte comportent : gravité potentielle, éventualité d'occurrence, scénarios possibles, facteurs limitants ou aggravants internes et externes, mesures de maîtrise actuelles et à venir.

La dernière mise à jour de la cartographie des risques qui a eu lieu au cours de l'année 2016, avait permis de faire émerger des risques potentiellement porteurs d'atteintes graves sur des sujets couverts par la loi sur le devoir de vigilance :

- ▶ le risque d'atteinte aux personnes, lié aux activités d'organisation d'événements ouverts au public ainsi qu'aux déplacements de salariés dans des pays ou des zones sensibles (journalistes et photographes, organisation d'événements internationaux, etc.) ;
- ▶ le risque lié à un incident d'hygiène dans le cadre de l'activité Foodservice de la branche Lagardère Travel Retail.

La cartographie des risques Groupe sera mise à jour dans le courant de l'année 2018 en tenant compte des atteintes potentielles envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.

## 4.73 PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE, ACTIONS D'ATTÉNUATION ET DE PRÉVENTION

### A.1 AUPRÈS DES SOUS-TRAITANTS OU DES FOURNISSEURS

Le groupe Lagardère prévoit de déployer son plan d'action « sous-traitants/fournisseurs » autour de trois mesures principales :

1. une révision de la Politique Achats Responsables, en vigueur depuis 2013 ;
2. une nouvelle mise à jour de la Charte fournisseur responsable, en vigueur depuis 2013 ;
3. un plan de déploiement d'évaluation RSE via Ecovadis.

Les deux premières mesures pourront être réalisées au cours de l'année 2018 afin que ces documents soient applicables rapidement, la Charte fournisseur ayant vocation à être systématiquement intégrée lors des appels d'offres et/ou adossée aux contrats.

La troisième mesure nécessite un travail supplémentaire afin d'affiner l'analyse et de proposer un plan de déploiement d'évaluations cohérent et réalisable sur les prochaines années. Ce travail, entamé fin 2017 et encore en cours pour certaines branches, consiste à s'appuyer sur le filtre pays ainsi que sur le chiffre d'affaires achats afin d'établir des priorités. Le plan sera ainsi adapté selon le niveau de risque identifié par famille d'achats.

En fonction des résultats de ces évaluations, des règles de fonctionnement vont par ailleurs être édictées par le groupe Lagardère afin de prendre les mesures appropriées envers chaque sous-traitant/fournisseur. Ces règles seront adaptées en fonction de la famille d'achats à laquelle appartient le sous-traitant ou le fournisseur évalué.

Pour les sous-traitants ou les fournisseurs ayant obtenu les scores les moins avancés, un plan de progrès formalisé ou des axes d'amélioration devront être fournis suite à l'évaluation. Une nouvelle évaluation devra ensuite avoir lieu avec possibilité de déréférencement (ou de désengagement) si cette seconde évaluation ne donnait aucun signe d'amélioration. Le groupe Lagardère souhaitant entretenir des relations commerciales dynamiques et positives avec ses partenaires économiques, il va privilégier l'accompagnement et la pédagogie en matière de démarche de RSE plutôt que la sanction.

Pour les scores intermédiaires, seule une nouvelle évaluation sera attendue.

Enfin, pour les sous-traitants ou les fournisseurs ayant obtenu des scores élevés, des félicitations écrites pourront être transmises.

À moyen terme, le groupe Lagardère envisage également de renforcer ses critères RSE en matière de référencement fournisseur et/ou d'appel d'offres.

## A.2 AUPRÈS DES FILIALES

Comme cela a été mentionné en introduction, le groupe Lagardère dispose d'un Code de Déontologie abordant les sujets mentionnés par la loi sur le devoir de vigilance. Le Groupe prévoit néanmoins de renforcer sa vigilance sur ces sujets en complétant le Code de Déontologie par les politiques et procédures suivantes :

- ▶ une politique sur les droits humains ;
- ▶ une politique environnementale.

Des sessions de formation et de sensibilisation sur ces politiques complémentaires pourront également être déployées afin de s'assurer de leur bonne prise en compte dans les activités.

Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales vont également être élaborées en 2018 (audits internes, questionnaires d'auto-évaluations).

---

### 4.7.4 MÉCANISME D'ALERTE

---

Le groupe Lagardère est toujours en phase de prospection sur la question du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements.

---

### 4.7.5 DISPOSITIF DE SUIVI

---

Dans le cadre de sa démarche de responsabilité vis-à-vis de sa chaîne d'approvisionnement, le groupe Lagardère dispose déjà de plusieurs indicateurs de suivi (voir § 4.3.2) qui vont continuer à faire partie de sa stratégie en la matière.

Le Groupe envisage néanmoins de mettre en place des indicateurs de suivi complémentaires afin de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et prévoit de travailler sur le sujet au cours de l'année 2018.

Enfin, en matière de suivi de la démarche, le groupe de pilotage du plan de vigilance prévoit de se réunir trois à quatre fois dans l'année.

# 5

## INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

<b>5.1</b>	<b>INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES</b> <b>RFA</b>	162
5.1.1	Synthèse des données financières par action	162
5.1.2	Dividendes distribués aux actionnaires	162
5.1.3	Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2017	163
<b>5.2</b>	<b>PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA</b> <b>RFA</b>	164
5.2.1	Compte de résultat	164
5.2.2	Tableau de financement	167
5.2.3	Endettement financier net	168
<b>5.3</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2017</b> <b>RFA</b>	169
<b>5.4</b>	<b>PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA</b> <b>RFA</b>	258
5.4.1	Compte de résultat	258
5.4.2	Bilan et financement	259
<b>5.5</b>	<b>COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2017</b> <b>RFA</b>	262
<b>5.6</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b> <b>RFA</b>	276
<b>5.7</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b> <b>RFA</b>	279
<b>5.8</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b> <b>RFA</b>	283

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

## 5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

**RFA**

### 5.1.1 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

en euros	2017		2016		2015	
	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	1,38	1,36	1,36	1,34	0,58	0,57
Capitaux propres – part du Groupe par action	13,86	13,63	14,75	14,54	15,53	15,37
MBA par action	4,35	4,28	4,31	4,25	3,48	3,44
Cours de l'action au 31.12	26,73		26,40		27,51	
Dividende	1,30 <sup>(2)</sup>		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	-		-		-	

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

(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018.

### 5.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

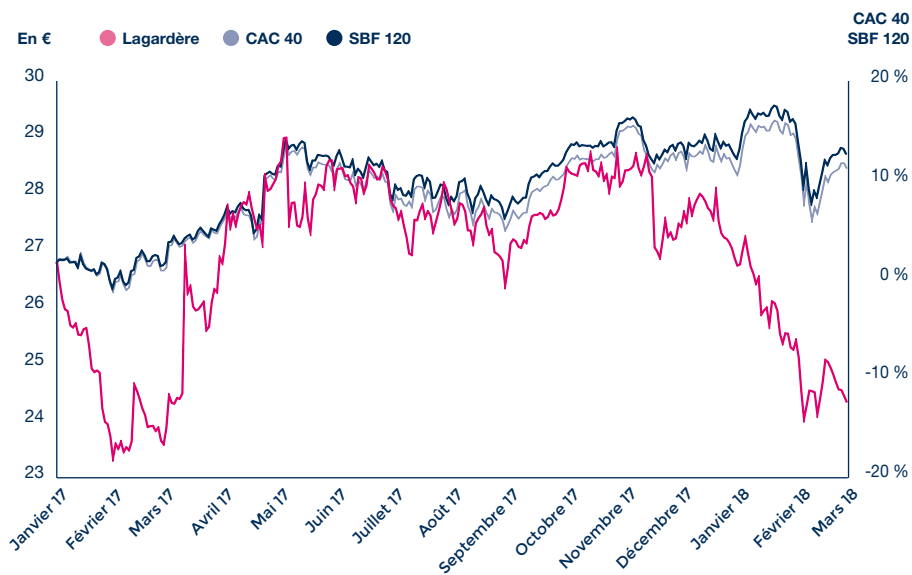
Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2014, 2015, et 2016 se sont élevés respectivement (montants totaux) à 167,2 M€, 168,1 M€ et 170,0 M€.

Pour les années 2015 et 2016, ces montants ont représenté 226,3 % et 96,8 % du résultat net consolidé part du Groupe.

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



### 5.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2017



Source : Euronext Paris.

## 5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA

**RFA**

### Commentaires sur les comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2017

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés – Référentiel comptable.

Les Activités opérationnelles du groupe Lagardère sont exercées au sein des quatre divisions Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment.

À cet ensemble viennent s'ajouter les « Autres activités », non directement rattachées aux quatre divisions opérationnelles.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2016 et 2017 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2017	2016
Chiffre d'affaires	7 069	7 391
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	403	395
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	3	10
Éléments non récurrents / non opérationnels	(127)	(91)
Résultat avant charges financières et impôts	279	314
Charges financières nettes	(73)	(49)
Charge d'impôts	1	(69)
Résultat net consolidé	207	196
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	179	175
- Intérêts minoritaires	28	21

(\*) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résep) est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés), et est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises ;
  - frais liés aux acquisitions ;
  - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
  - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions.
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle.

(\*\*) Avant pertes de valeur.

Le groupe Lagardère affiche, pour l'année 2017, un chiffre d'affaires consolidé de 7 069 M€, soit une évolution de -4,4 % en données brutes et une solide progression +4,0 % à données comparables<sup>(1)</sup>, portée par la croissance organique de Lagardère Travel Retail ainsi que la belle performance de Lagardère Publishing.

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de périmètre négatif de -528 M€. Celui-ci est lié pour l'essentiel aux cessions d'activités de distribution de presse réalisées par Lagardère Travel Retail (notamment en Espagne, au Canada, en Belgique en 2016, et en Hongrie en février 2017), ainsi qu'à celle de LeGuide.com par Lagardère Active. Ces effets se trouvent partiellement contrebalancés par les acquisitions réalisées par Lagardère Publishing (notamment intégration de l'éditeur nord-américain Perseus Books en avril 2016, puis en 2017 acquisitions de Brainbow et Bookouture au Royaume-Uni).

Les variations de change (calculées en taux moyen pour la période) ont quant à elles un impact négatif de -64 M€, lié pour l'essentiel à la dépréciation de la livre sterling et du dollar américain vis-à-vis de l'euro.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'élève à 2 289 M€ au 31 décembre 2017, soit une progression de +1,1 % en données consolidées et +1,9 % à données comparables, l'écart s'expliquant par un impact de change négatif (-50 M€), attribuable essentiellement à la dépréciation de la livre sterling, et à un effet de périmètre favorable (+33 M€), principalement lié à l'intégration de Perseus aux États-Unis, et aux acquisitions de Brainbow et Bookouture au Royaume-Uni.

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

(1) À périmètre et taux de change constants.

La France, qui présente une activité en croissance de +3,4 %, a bénéficié à la fois des succès de best-sellers (dont *Astérix et la Transitalique* et *Origine* de Dan Brown), d'une année historique pour *Le Livre de Poche* et de la réussite des éditeurs scolaires dans un contexte de réforme.

Les États-Unis affichent également une solide croissance (+2,7 %), portée par un bon programme de parutions notamment chez Perseus et Nashville.

Le Royaume-Uni affiche une performance mitigée (-3,9 %), affectée par un effet de comparaison défavorable lié aux succès de 2016, *Harry Potter and the Cursed Child* et *Fantastic Beasts*.

L'activité de la zone Espagne / Mexique s'affiche en retrait (-5,2 %), en raison de l'effet de comparaison d'une réforme scolaire en 2016.

Les Fascicules continuent leur solide progression (+8,8 %) grâce à la bonne performance du catalogue en Argentine, au Japon et en France, et à un rythme soutenu de lancements de nouvelles collections.

Sur l'année 2017, le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing est quasiment stable à 7,9 %, contre 8,0 % en 2016.

Le chiffre d'affaires de la division Lagardère Travel Retail s'établit à 3 412 M€ au 31 décembre 2017, en retrait de -7,7 % en données consolidées et en solide croissance de +9,1 % en données comparables, l'écart entre données consolidées et comparables s'expliquant par un effet périmètre fortement négatif (-556 M€), décrit plus haut, et un effet de change négatif de -9 M€.

Lagardère Travel Retail affiche une croissance organique très solide portée principalement par les belles performances des zones EMEA et ASPAC.

En France, l'activité est en solide progression (+8,0 %), tirée par la Restauration qui bénéficie d'un accroissement du réseau et du développement de la plateforme de Nice, mais également par la très bonne dynamique du segment Duty Free notamment sur les plateformes régionales.

La zone EMEA (hors France) affiche une très belle dynamique (+13,6 %), portée en Italie (+13,6 %) par le succès des nouveaux magasins de l'aéroport de Rome (Avancorpo) et par les performances de Venise en Duty Free, en Pologne (+20,7 %) par la hausse du trafic passagers et les ouvertures de points de vente, en République tchèque (+20,8 %) par le gain de nouvelles surfaces à l'aéroport de Prague et le retour des passagers russes, et enfin en Suisse, par l'ouverture des points de vente de l'aéroport de Genève et au Royaume-Uni par la modernisation de la concession de Luton et les bonnes tendances de trafic.

Malgré un deuxième semestre marqué par un effet calendaire défavorable (53<sup>e</sup> semaine en 2016) et l'impact des ouragans, l'Amérique du Nord fait preuve de résilience et affiche une dynamique positive (+2,7 %) portée par le développement du réseau.

L'activité est soutenue dans la zone Asie-Pacifique (+9,8 %), avec une solide performance de la région Asie, portée principalement par la nouvelle concession de Hong Kong et les points de vente mode en Chine, et une reprise de la zone Pacifique, où la croissance de l'activité Duty Free en Nouvelle-Zélande compense l'effet réseau défavorable en Australie.

Les activités de Distribution (Hongrie) s'affichaient en repli de -1,0 % avant leur cession complète en février 2017.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Active s'établit à 872 M€ à fin décembre 2017, soit -4,7 % en données consolidées et -4,1 % en données comparables. L'écart entre données consolidées et comparables inclut un effet de périmètre négatif (-8 M€) principalement lié à la cession de LeGuide.com en septembre 2016,

partiellement compensée par l'acquisition du groupe de production audiovisuelle Aito Media Group en octobre 2017.

L'évolution de la Presse Magazine (-2,3 %) est liée à la contraction des recettes publicitaires (-7,6 %). Les revenus liés à la diffusion démontrent en revanche une très bonne résistance (-0,2 %), portés notamment par une actualité particulièrement favorable en fin d'année.

Les Radios sont en contraction (-7,0 %), la bonne dynamique des radios musicales ne permettant pas de compenser les baisses d'audience d'Europe 1 sur la période. L'activité des radios à l'international, malgré une légère contraction des recettes publicitaires en Pologne et République tchèque, demeure stable.

Les activités Télévision (Chaînes thématiques et Production TV) présentent un retrait de -5,0 %, compte tenu d'une baisse enregistrée sur l'activité Flux de Lagardère Studios, et de l'absence de séries de prime time en Espagne.

Les activités numériques pures et B2B sont quasiment stables à -0,4 % ; la contraction de l'activité B2B pèse sur la bonne performance enregistrée par les activités de e-santé (MonDocteur) et de BilletRéduc.

En 2017, sur l'ensemble de la branche, les recettes publicitaires affichent un repli de -6,4 % par rapport à 2016.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Sports and Entertainment s'établit à 496 M€, soit -3,9 % en données consolidées et -3,4 % en données comparables, l'écart entre ces deux chiffres résultant d'un effet de change défavorable (-6 M€), partiellement compensé par un effet de périmètre (+3 M€) lié à l'acquisition de Brave Marketing, agence de publicité et de création de contenus basée à Londres, en octobre 2017.

En 2017, la contraction du chiffre d'affaires s'explique par l'arrêt du contrat Friends Arena en Suède, ainsi que par un effet calendaire défavorable par rapport à 2016, principalement lié à l'ASEAN Football Federation (AFF) Suzuki Cup et aux phases de qualification de l'AFC pour les Jeux Olympiques (U23). Ces effets sont néanmoins partiellement compensés par la bonne exécution du contrat relatif à la Coupe d'Afrique des Nations Total au Gabon et la bonne performance du football en Europe (notamment en Allemagne) et des activités de consulting.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à +403 M€, en progression de +8 M€ par rapport à celui de 2016 (+395 M€). Son évolution par activité s'analyse de la façon suivante :

- ▶ Le résultat de Lagardère Publishing s'établit à +210 M€, en progression de +2 M€ par rapport à celui de 2016. Cette hausse est essentiellement attribuable à la belle performance des États-Unis qui bénéficient non seulement des succès de leurs parutions mais aussi d'une amélioration continue de la rentabilité à travers la poursuite du plan d'économie. Elle permet de compenser d'une part, le repli des Fascicules en raison d'un programme de lancements plus riche, principalement au Japon, et d'autre part, l'effet de comparaison défavorable au Royaume-Uni lié à la parution de *Harry Potter and the Cursed Child* et *Fantastic Beasts* en 2016.
- ▶ Le résultat de Lagardère Travel Retail ressort à +112 M€, en hausse de +4 M€ par rapport à 2016. Les activités de Distribution, qui présentaient un résultat de +13 M€ au 31 décembre 2016, ne contribuent plus au résultat de Lagardère Travel Retail, sous l'effet de la finalisation du processus de cession en février 2017. Le Travel Retail progresse quant à lui de +17 M€, porté par la bonne performance de la zone EMEA (hors France), qui bénéficie d'une hausse de l'activité organique, notamment en Italie et République

tcèque. La France affiche également une belle dynamique, tirée par les activités de Travel Essentials et de Restauration. À noter, la progression de la zone Amérique du Nord, soutenue par les synergies d'intégration et la croissance de l'activité, en dépit de l'impact des ouragans et d'un effet calendaire défavorable par rapport à 2016.

- ▶ Le résultat de Lagardère Active s'établit à +70 M€, en recul de -8 M€ par rapport à 2016 sous l'effet de la baisse des revenus publicitaires d'Europe 1. Le résultat des activités Télévision et celui des Radios internationales est en progression. Enfin, sur la Presse magazine, les plans d'économies mis en œuvre ont permis de compenser les effets du repli des revenus publicitaires.
- ▶ Le résultat de Lagardère Sports and Entertainment s'établit à +26 M€, en progression de +6 M€ par rapport à celui de 2016. Dans une année 2017 pour laquelle l'effet de calendrier a été neutre par rapport à 2016, la performance a été tirée notamment par les efforts commerciaux et de développement de l'activité, en particulier dans le Football en Europe et en Asie.
- ▶ Les Autres activités dégagent un résultat opérationnel courant en perte de -15 M€, contre -19 M€ au 31 décembre 2016. Cette amélioration est notamment liée aux effets d'un plan de réduction des coûts de structure.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) s'établit à +3 M€ au 31 décembre 2017, contre +10 M€ à fin 2016, en raison notamment de coûts d'ouverture de sociétés co-contrôlées chez Lagardère Travel Retail, et d'une baisse de la contribution apportée par le groupe Marie Claire.

Au 31 décembre 2017, les éléments non récurrents / non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts présentent une perte nette de -127 M€ qui comprend :

- ▶ L'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées pour -72 M€, dont -60 M€ chez Lagardère Travel Retail, -7 M€ chez Lagardère Publishing et -4 M€ chez Lagardère Sports and Entertainment.
- ▶ Des charges de restructuration pour -41 M€, dont -23 M€ chez Lagardère Active liés à des coûts de réorganisation chez Europe 1, des coûts engendrés par des déménagements intervenant dans le prolongement du plan de départs volontaires initié en 2016, et avec l'arrêt de l'activité principale d'une société dans la production audiovisuelle, -10 M€ chez Lagardère Sports and Entertainment incluant les coûts de fermeture d'activités en Suède, et -9 M€ chez Lagardère Travel Retail, notamment relatifs à la réorganisation de la branche en Amérique du Nord suite à l'acquisition de Paradis fin 2015.
- ▶ Des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -33 M€, dont -10 M€ relatifs à la dépréciation de l'écart d'acquisition et d'immobilisations corporelles d'une entité de Lagardère Travel Retail en Nouvelle-Zélande, -6 M€ chez Lagardère Publishing liés à la dépréciation d'écarts d'acquisition d'entités en Espagne et au Royaume-Uni, et -3 M€ chez Lagardère Active afférents à l'écart d'acquisition d'une société dans la production audiovisuelle dont l'activité principale a été arrêtée ; le solde concerne essentiellement des immobilisations corporelles.
- ▶ Une perte de valeur de -24 M€ sur les titres mis en équivalence du groupe Marie Claire, dans un contexte de marché publicitaire dégradé en France comme à l'international.
- ▶ Des plus et moins-values de cession pour un montant net de +43 M€, dont essentiellement +40 M€ de plus-value réalisée sur la cession d'un immeuble de bureaux à Levallois-Perret (France) en juin 2017 par Compagnie Immobilière Europa (Autres activités) et +2 M€ de plus-value réalisée sur la cession des activités de Distribution de presse en Hongrie, via la cession de la filiale Lagardère Services Distribution par Lagardère Travel Retail.

Au 31 décembre 2016, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient une perte nette de -91 M€ comprenant des charges de restructuration à hauteur de -113 M€, dont -55 M€ chez Lagardère Active essentiellement relatives aux plans de départs volontaires initiés au premier semestre 2016, l'amortissement annuel des incorporels et les charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées pour -82 M€, des pertes de valeur pour -72 M€ liées notamment à la dépréciation de l'écart d'acquisition du groupe LeGuide chez Lagardère Active et à la mise à la valeur recouvrable des actifs de Distribution en Hongrie chez Lagardère Travel Retail, des pertes de valeur sur titres mis en équivalence à hauteur de -18 M€, dont -13 M€ sur la participation détenue dans le groupe Marie Claire, des plus et moins-values de cession pour un montant net de +180 M€, dont +100 M€ dans les Autres activités, essentiellement relatifs à la plus-value réalisée sur la cession d'un immeuble à usage de bureaux loué à des tiers, et +55 M€ chez Lagardère Travel Retail, consécutifs aux cessions de filiales de Distribution, ainsi que des ajustements de valeur liés au changement de contrôle pour +14 M€.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts du Groupe s'établit au 31 décembre 2017 à +279 M€, contre +314 M€ au 31 décembre 2016.

Les charges financières nettes s'établissent à -73 M€ au 31 décembre 2017, en augmentation de 24 M€ par rapport à 2016 qui bénéficiait de la cession des titres Deutsche Telekom à hauteur de 22 M€.

En 2017, l'impôt sur les résultats comptabilisé s'établit à +1 M€, en baisse de 70 M€ par rapport à 2016. Outre l'effet du remboursement de la taxe de 3 % sur les dividendes en France (+16 M€) et celui de la contribution exceptionnelle à l'impôt sur les sociétés en France en 2017 (-5 M€), cette diminution s'explique par l'activation de déficits reportables en France (+40 M€) en prévision de la cession d'un ensemble immobilier, et la mise à jour des impôts différés des filiales américaines (+19 M€) pour tenir compte du nouveau taux d'impôt fédéral de 21 % voté au 31 décembre 2017.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 28 M€ en 2017, contre 21 M€ en 2016. Cette variation, imputable à Lagardère Travel Retail, résulte notamment d'une hausse du résultat net de son entité italienne Airst.

**5.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT****Financement**

(M€)	2017	2016 (*)
Flux générés par l'activité avant variation de BFR (MBA)	563	557
Variation du besoin en fonds de roulement	(90)	26
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>473</b>	<b>583</b>
Impôts payés	(89)	(77)
<b>Flux opérationnels (*)</b>	<b>384</b>	<b>506</b>
Investissements	(329)	(361)
- incorporels et corporels	(261)	(253)
- financiers	(68)	(108)
Cessions d'actifs	175	299
- incorporels et corporels	160	211
- financiers	15	88
Intérêts encaissés	4	6
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	45
<b>Flux nets d'investissements (*)</b>	<b>(150)</b>	<b>(11)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements (*)</b>	<b>234</b>	<b>495</b>
<b>Flux de financement (*)</b>	<b>(207)</b>	<b>(540)</b>
Autres flux	45	(29)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>72</b>	<b>(74)</b>

(\*) Changement de méthode comptable volontaire sur le classement des intérêts payés et encaissés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

**5.2.2.1 FLUX OPÉRATIONNELS ET D'INVESTISSEMENTS**

Au 31 décembre 2017, les flux générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement (marge brute d'autofinancement) ressortent à +563 M€, contre +557 M€ en 2016. Cette évolution résulte de la progression du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (+8 M€), ainsi que d'une baisse des décaissements de charges de restructuration (à hauteur de +33 M€), notamment chez Lagardère Travel Retail. Ces effets sont contrebalancés par l'impact d'une baisse des reprises de provisions (nettes des dotations), d'une baisse des dotations aux amortissements et d'une diminution des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence, concentrée chez Lagardère Travel Retail et Lagardère Active.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à -90 M€, après une année 2016 qui présentait une variation positive de +26 M€. L'évolution par rapport à 2016 est imputable à la variation du besoin en fonds de roulement chez Lagardère Publishing, en raison d'une hausse des créances clients – sous l'effet d'un calendrier de parutions plus favorable en 2016 – et d'une hausse des règlements auteurs dans les pays anglo-saxons correspondant notamment aux royalties sur les succès de 2016 au Royaume-Uni. Les impôts payés représentent -89 M€, contre -77 M€ à fin décembre 2016. Cette variation est liée pour l'essentiel à une augmentation des impôts payés à l'étranger, sous l'effet de résultats fiscaux 2017 plus élevés que ceux de 2016 et d'un remboursement de crédit d'impôt intervenu aux États-Unis début 2016. Dans le

cadre de l'intégration fiscale française, les impôts payés sont en revanche en repli, sous l'effet du remboursement de la taxe de 3 % sur les dividendes (+16 M€), atténué par celui de la contribution exceptionnelle à l'impôt sur les sociétés en 2017 (-5 M€).

Les flux opérationnels s'élèvent donc à +384 M€ au 31 décembre 2017, contre +506 M€ à fin 2016.

Au 31 décembre 2017, les investissements corporels et incorporels ressortent à -261 M€ et se rapportent pour leur plus grande part à Lagardère Travel Retail (liés à la stratégie de développement du Travel Retail), Lagardère Sports and Entertainment (acquisition de droits sportifs) et Lagardère Publishing (notamment projets logistiques au Royaume-Uni et aux États-Unis). Au 31 décembre 2016, ils représentaient -253 M€ et se concentraient également chez Lagardère Travel Retail, Lagardère Sports and Entertainment et Lagardère Publishing.

Les investissements financiers s'élèvent à -68 M€ au 31 décembre 2017. Ils sont relatifs, pour leur plus grande part, aux acquisitions réalisées par Lagardère Publishing, notamment Bookouture, éditeur de livres numériques au Royaume-Uni, Iscool Entertainment, studio de développement de jeux sociaux et mobiles, ainsi que Jessica Kingsley et Summersdale, deux maisons d'édition britanniques. À noter chez Lagardère Active, la prise de participation majoritaire dans le capital de Aito Media Group, groupe de production audiovisuelle finlandais. Le solde correspond à des acquisitions de taille modeste ou versements de compléments de prix chez Lagardère Travel Retail, Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment.

Les cessions d'actifs corporels et incorporels représentent +160 M€ au 31 décembre 2017 et sont essentiellement relatives à la cession par Compagnie Immobilière Europa (Autres activités) d'un immeuble à usage de bureaux à Levallois-Perret.

Les cessions d'actifs et de placements financiers, incluant les intérêts encaissés, s'élèvent à +19 M€ sur l'année 2017, dont +12 M€ chez Lagardère Publishing qui se rapportent, pour l'essentiel, à la vente des titres Delcourt ainsi qu'à une cession de fonds aux États-Unis.

Au total, la somme des flux opérationnels et d'investissements représente sur l'année 2017 un encaissement net de 234 M€, contre un encaissement net de 495 M€ au 31 décembre 2016.

### 5.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

Au 31 décembre 2017, les flux de financement se soldent par un décaissement net de -207 M€ et comprennent :

► des dividendes versés de -187 M€ dont -170 M€ par Lagardère SCA ;

- une augmentation nette des dettes financières de +68 M€ qui comprend le remboursement de l'emprunt obligataire de 2012 pour -500 M€, l'émission d'un nouvel emprunt obligataire de +300 M€ à échéance 2024, des émissions de billets de trésorerie pour un montant de +63 M€, l'émission de titres négociables à échéance deux ans (NEU MTN) pour +19 M€ et la mise en place d'emprunts bancaires pour un montant total de +200 M€ ;
- des intérêts payés pour -70 M€, incluant notamment -44 M€ au titre du paiement des coupons des emprunts obligataires émis en 2012, 2014 et 2016 ;
- des rachats d'intérêts minoritaires pour -18 M€, notamment chez Lagardère Active (relatifs à Grupo Boomerang TV) et Lagardère Sports and Entertainment ;
- des achats et ventes de titres d'autocontrôle dans le cadre du contrat de liquidité pour un montant net de -1 M€.

## 5.2.3 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net est un indicateur alternatif de performance calculé à partir d'éléments issus des comptes consolidés et dont la réconciliation est présentée ci-dessous :

(M€)	31.12.2017	31.12.2016
Placements financiers et trésorerie	546	481
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif (*)	21	3
Dettes financières non courantes (**)	(1 560)	(1 041)
Dettes financières courantes	(375)	(832)
<b>Endettement financier net</b>	<b>(1 368)</b>	<b>(1 389)</b>

(\*) Au 31 décembre 2017, les instruments de couverture affectés à la dette – Actif sont comptabilisés en Autre actifs courants pour 3 M€ et en Autres actifs non courants pour 18 M€.

(\*\*) Au 31 décembre 2016, les dettes financières non courantes incluaient les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour 15 M€.

Les variations des exercices 2017 et 2016 s'analysent comme suit :

(M€)	2017	2016 (*)
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(1 389)</b>	<b>(1 551)</b>
Somme des flux opérationnels et d'investissements (*)	234	495
Intérêts payés (*)	(70)	(54)
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	2	-
Cession (acquisitions) de titres d'autocontrôle	(1)	1
Cession (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(18)	(3)
Dividendes	(187)	(187)
Augmentation (diminution) des placements financiers	-	(45)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	2	7
Mouvements de périmètre	4	(18)
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	33	(10)
Incidence des effets de change et divers	22	(24)
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>(1 368)</b>	<b>(1 389)</b>

(\*) Changement de méthode comptable volontaire sur le classement des intérêts payés et encaissés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

## 5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2017

**RFA**

### Compte de résultat consolidé

(M€)		2017	2016
Chiffre d'affaires	(Notes 5 et 6)	7 069	7 391
Produits annexes		209	267
<b>Produits des activités ordinaires</b>		<b>7 278</b>	<b>7 658</b>
Achats et variation de stocks		(2 550)	(2 896)
Production immobilisée		1	1
Production stockée		91	101
Charges externes		(2 501)	(2 532)
Charges de personnel	(Note 7)	(1 677)	(1 697)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(215)	(225)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(72)	(84)
Charges de restructuration	(Note 8)	(41)	(113)
Plus et moins-values :	(Note 9)		
- Cessions d'actifs		43	180
- Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle		-	14
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(Note 10)	(33)	(72)
Autres charges	(Note 11)	(61)	(38)
Autres produits	(Note 12)	37	25
Contribution des sociétés mises en équivalence	(Note 19)	(21)	(8)
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	(Note 5)	<b>279</b>	<b>314</b>
Produits financiers	(Note 13)	13	41
Charges financières	(Note 13)	(86)	(90)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>206</b>	<b>265</b>
Charge d'impôts	(Note 14)	1	(69)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>207</b>	<b>196</b>
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		179	175
Intérêts minoritaires	(Note 25.5)	28	21
<i>Résultat net par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>			
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	(Note 15)	<b>1,38</b>	1,36
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	(Note 15)	<b>1,36</b>	1,34

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

## État global des gains et pertes consolidés

(M€)	2017	2016
<b>Résultat net consolidé (1)</b>	<b>207</b>	<b>196</b>
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	1	(34)
Impôts sur les écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(3)	7
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(27)</b>
Variation des écarts de conversion	(143)	(47)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés :	26	(15)
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	25	(15)
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	1	-
Variation de juste valeur des titres non consolidés :	1	(23)
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	1	1
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	(24)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, nette d'impôt :	1	5
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	-	-
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	1	5
Écarts de conversion	1	5
Écarts d'évaluation	-	-
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(9)	6
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)</b>	<b>(124)</b>	<b>(74)</b>
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2) + (3)</b>	<b>(126)</b>	<b>(101)</b>
<b>Total des gains et pertes consolidés (1) + (2) + (3)</b>	<b>81</b>	<b>95</b>
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	61	73
Intérêts minoritaires	20	22



**État des flux de trésorerie consolidé**

(M€)		31.12.2017	31.12.2016 <sup>(*)</sup>
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>207</b>	<b>196</b>
Impôts sur le résultat	(Note 14)	(1)	69
Charges financières nettes	(Note 13)	73	49
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>		<b>279</b>	<b>314</b>
Dotations aux amortissements		283	306
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		17	103
(Gain) perte sur cessions d'actifs		(43)	(193)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		6	19
Résultat des sociétés mises en équivalence	(Note 19)	21	8
Variation du besoin en fonds de roulement	(Note 24)	(90)	26
<b>Flux générés par l'activité</b>		<b>473</b>	<b>583</b>
Impôts payés		(89)	(77)
<b>Flux opérationnels <sup>(*)</sup></b>	(A)	<b>384</b>	<b>506</b>
<b>Investissements</b>			
- Incorporels et corporels	(Note 5)	(261)	(253)
- Titres de participation	(Note 5)	(74)	(108)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	(Note 5)	15	3
- Autres actifs non courants	(Note 5)	(9)	(3)
<b>Total investissements</b>	(B)	<b>(329)</b>	<b>(361)</b>
<b>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</b>			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles	(Note 5)	160	211
- Titres de participation	(Note 5)	19	151
- Trésorerie sur sortie de périmètre	(Note 5)	(6)	(70)
Diminution des autres actifs non courants	(Note 5)	2	7
<b>Total cessions</b>	(C)	<b>175</b>	<b>299</b>
Intérêts encaissés <sup>(*)</sup>	(D)	4	6
(Augmentation) diminution des placements financiers	(E)	-	45
<b>Flux d'investissements <sup>(*)</sup></b>	(F)=(B)+(C)+(D)+(E)	<b>(150)</b>	<b>(11)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements <sup>(*)</sup></b>	(G)=(A)+(F)	<b>234</b>	<b>495</b>
<b>Opérations sur les capitaux propres</b>			
- Augmentation de capital de la société mère		-	-
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		2	-
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		(1)	1
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(18)	(3)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère <sup>(**)</sup>		(170)	(168)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(17)	(19)
<b>Mouvements financiers</b>			
- Augmentation des dettes financières		583	680
- Diminution des dettes financières		(516)	(977)
<b>Total des mouvements des dettes financières</b>	(Note 27)	<b>67</b>	<b>(297)</b>
- Intérêts payés <sup>(*)</sup>		(70)	(54)
<b>Flux de financement <sup>(*)</sup></b>	(H)	<b>(207)</b>	<b>(540)</b>
<b>Autres mouvements</b>			
- Différences de conversion sur la trésorerie		31	(16)
- Autres éléments		14	(13)
<b>Total des autres mouvements</b>	(I)	<b>45</b>	<b>(29)</b>
Variation de trésorerie	(J)=(G)+(H)+(I)	<b>72</b>	<b>(74)</b>
<b>Trésorerie début de période</b>		<b>405</b>	<b>479</b>
<b>Trésorerie fin de période</b>	(Note 24)	<b>477</b>	<b>405</b>

(\*) Changement de méthode comptable volontaire sur le classement des intérêts payés et encaissés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

(\*\*) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

**Bilan consolidé**

ACTIF (M€)		31.12.2017	31.12.2016
Immobilisations incorporelles	(Note 17)	1 151	1 253
Écarts d'acquisition	(Note 16)	1 809	1 856
Immobilisations corporelles	(Note 18)	733	732
Titres mis en équivalence	(Note 19)	123	145
Autres actifs non courants	(Note 20)	143	118
Impôts différés - Actif	(Note 14)	201	224
<b>Actifs non courants</b>		<b>4 160</b>	<b>4 328</b>
Stocks et en-cours	(Note 21)	583	600
Créances clients et comptes rattachés	(Note 22)	1 208	1 268
Autres actifs courants	(Note 23)	915	914
Placements financiers		-	-
Trésorerie	(Note 24)	546	481
<b>Actifs courants</b>		<b>3 252</b>	<b>3 263</b>
Actifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	6	162
<b>Total Actif</b>		<b>7 418</b>	<b>7 753</b>

**Bilan consolidé**

PASSIF (M€)		31.12.2017	31.12.2016
Capital social		800	800
Primes et réserves		813	927
Résultat de la période (part du Groupe)		179	175
<b>Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe</b>		<b>1 792</b>	<b>1 902</b>
Intérêts minoritaires	(Note 25.5)	139	133
<b>Capitaux propres</b>		<b>1 931</b>	<b>2 035</b>
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(Note 26)	163	166
Provisions pour risques et charges non courantes	(Note 26)	220	222
Dettes financières non courantes	(Note 27)	1 560	1 041
Autres passifs non courants	(Note 30)	109	80
Impôts différés - Passif	(Note 14)	233	326
<b>Passifs non courants</b>		<b>2 285</b>	<b>1 835</b>
Provisions pour risques et charges courantes	(Note 26)	147	188
Dettes financières courantes	(Note 27)	375	832
Fournisseurs et comptes rattachés		1 445	1 439
Autres passifs courants	(Note 30)	1 235	1 395
<b>Passifs courants</b>		<b>3 202</b>	<b>3 854</b>
Passifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	-	29
<b>Total Passif et Capitaux propres</b>		<b>7 418</b>	<b>7 753</b>

## État des variations des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	800	54	1 144	(118)	96	19	1 995	140	2 135
Résultat net de la période	-	-	175	-	-	-	175	21	196
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres <sup>(a)</sup>	-	-	(27)	-	(43)	(32)	(102)	1	(101)
<b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>	-	-	148	-	(43)	(32)	73	22	95
Distribution de dividendes	-	-	(168)	-	-	-	(168)	(19)	(187)
Réduction de capital de la société mère <sup>(b)</sup>	-	(8)	(3)	11	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation des actions propres	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Rémunérations sur base d'actions	-	-	10	-	-	-	10	-	10
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(7)	-	-	-	(7)	(3)	(10)
Variation de périmètre et autres	-	-	(2)	-	(1)	-	(3)	(7)	(10)
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	800	46	1 122	(105)	52	(13)	1 902	133	2 035
Résultat net de la période	-	-	179	-	-	-	179	28	207
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres <sup>(a)</sup>	-	-	(2)	-	(134)	18	(118)	(8)	(126)
<b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>	-	-	177	-	(134)	18	61	20	81
Distribution de dividendes	-	-	(170)	-	-	-	(170)	(17)	(187)
Réduction de capital de la société mère <sup>(b)</sup>	-	(12)	(2)	14	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	2	2
Variation des actions propres	-	-	-	(1)	-	-	(1)	-	(1)
Rémunérations sur base d'actions	-	-	13	-	-	-	13	-	13
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	2	-	-	-	2	(2)	-
Variation de périmètre et autres	-	-	(13)	-	-	(2)	(15)	3	(12)
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	800	34	1 129	(92)	(82)	3	1 792	139	1 931

(a) Détail en note 25.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

(b) Augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves et réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.

# SOMMAIRE DES NOTES

<b>Note 1</b>	Référentiel comptable	page 176
<b>Note 2</b>	Périmètre et méthodes de consolidation	page 178
<b>Note 3</b>	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 179
<b>Note 4</b>	Principales variations du périmètre de consolidation	page 184
<b>Note 5</b>	Informations par branche d'activité	page 187
<b>Note 6</b>	Chiffre d'affaires	page 194
<b>Note 7</b>	Frais de personnel	page 194
<b>Note 8</b>	Charges de restructuration	page 196
<b>Note 9</b>	Plus et moins-values	page 196
<b>Note 10</b>	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	page 197
<b>Note 11</b>	Autres charges des activités	page 202
<b>Note 12</b>	Autres produits des activités	page 202
<b>Note 13</b>	Charges financières nettes	page 202
<b>Note 14</b>	Impôt sur les résultats	page 203
<b>Note 15</b>	Résultat net par action	page 205
<b>Note 16</b>	Écarts d'acquisition	page 205
<b>Note 17</b>	Immobilisations incorporelles	page 206
<b>Note 18</b>	Immobilisations corporelles	page 207
<b>Note 19</b>	Titres mis en équivalence	page 208
<b>Note 20</b>	Autres actifs non courants	page 210
<b>Note 21</b>	Stocks et en-cours	page 211
<b>Note 22</b>	Créances clients	page 211
<b>Note 23</b>	Autres actifs courants	page 212
<b>Note 24</b>	Trésorerie	page 213
<b>Note 25</b>	Capitaux propres	page 214
<b>Note 26</b>	Provisions	page 217
<b>Note 27</b>	Dettes financières	page 222
<b>Note 28</b>	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 226
<b>Note 29</b>	Instruments financiers	page 229
<b>Note 30</b>	Autres passifs	page 233
<b>Note 31</b>	Obligations contractuelles	page 234
<b>Note 32</b>	Engagements hors bilan	page 235
<b>Note 33</b>	Litiges en cours	page 236
<b>Note 34</b>	Parties liées	page 238
<b>Note 35</b>	Événements postérieurs à la clôture	page 239
<b>Note 36</b>	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 240
<b>Note 37</b>	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2017	page 241
<b>Note 38</b>	Comptes consolidés 2016 et 2015	page 257

**ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017**

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

**NOTE 1 RÉFÉRENTIEL COMPTABLE**

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board).

Le référentiel appliqué est constitué des normes IFRS et interprétations de l'IFRS - IC (IFRS - Interpretation Committee) adoptées dans l'Union européenne au 31 décembre 2017. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne :

[http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm).

Le Groupe applique les nouvelles normes et/ou amendements aux normes IFRS adoptés par l'Union européenne qui sont d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2017, dont notamment :

- ▶ Amendement d'IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir : il est nécessaire de fournir des informations permettant aux utilisateurs des états financiers d'évaluer les modifications intervenues dans les passifs inclus dans ses activités de financement, que ces modifications proviennent ou non des flux de trésorerie ;
- ▶ Amendement d'IAS 12 – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes.

Les autres textes d'applications obligatoires dans l'Union européenne au 1<sup>er</sup> janvier 2017 sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes suivants, adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2017 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2017 :

- ▶ IFRS 15 – Produits issus des contrats avec les clients (y compris les amendements) ;
- ▶ IFRS 9 – Instruments financiers ;
- ▶ IFRS 16 – Contrats de location.

Les travaux de préparation à l'application de ces trois normes sont présentés en note 1.2.

Enfin, les normes et interprétations susceptibles de s'appliquer au Groupe, publiées par l'IASB mais non encore adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2017 sont les suivantes :

- ▶ IFRIC 22 – Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée ;

- ▶ IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux ;
- ▶ Amendement d'IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- ▶ Amendement d'IFRS 12 (inclut dans les améliorations annuelles des IFRS, cycle 2014-2016) – Clarification du champ d'application de la norme en précisant que les obligations d'information qu'elle renferme s'appliquent aux intérêts d'une entité classée comme détenue en vue de la vente, ou comme activité abandonnée selon IFRS 5 ;
- ▶ Amendement d'IAS 28 – Clarification sur le fait que le scope de la norme IFRS 9 inclut les intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- ▶ Améliorations annuelles des IFRS, cycle 2015 – 2017.

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application des textes ci-dessus est en cours d'évaluation.

Les états financiers présentés ont été arrêtés le 7 mars 2018 par la Gérance et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 3 mai 2018.

**Bases d'évaluation**

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

**Jugements et utilisation d'estimations**

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

## 1.1 CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE VOLONTAIRE

En 2016 et antérieurement, le Groupe présentait les intérêts payés et les intérêts encaissés au sein des flux opérationnels dans l'état des flux de trésorerie.

La norme IAS 7 – État des flux de trésorerie – autorise le classement des intérêts payés et des intérêts encaissés respectivement en flux de financement et en flux d'investissements car ils constituent le coût d'obtention de ressources financières ou des retours sur investissements.

	31.12.2016 publié	Intérêts payés	Intérêts encaissés	31.12.2016 retraité
Flux opérationnels	458	54	(6)	506
Flux d'investissements	(17)		6	(11)
Flux de financement	(486)	(54)		(540)
Autres mouvements	(29)			(29)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(74)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(74)</b>

Par ailleurs, cette nouvelle présentation permettra de regrouper au sein des flux des activités de financement, les intérêts payés et les flux d'augmentation et de diminution des dettes financières, ainsi que les intérêts payés et les paiements relatifs à la dette de location IFRS 16 lors de l'entrée en vigueur de la norme, au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le compte de résultat, l'état du résultat global, le bilan et l'état de variation des capitaux propres ne sont pas impactés par ce changement de méthode comptable volontaire.

## 1.2 PRÉPARATION À L'APPLICATION DES NORMES IFRS 15, IFRS 9 ET IFRS 16

### IFRS 15 - Produits issus des contrats avec les clients

L'analyse des écarts de principe sur les comptes du Groupe liés à l'application de la norme IFRS 15 Produits issus des contrats avec les clients est finalisée. Le Groupe envisage d'opter pour la méthode de transition rétrospective au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Les travaux réalisés n'ont pas conduit à l'identification d'impacts significatifs. Les méthodes de reconnaissance du chiffre d'affaires restent identiques (cf. note 3.1) dans la plupart des modèles de vente de chaque branche. Les écarts de principes identifiés ont un impact limité.

Compte tenu des impacts par branche décrits ci-après, l'entrée en vigueur de la norme IFRS 15 aurait pour effet d'augmenter le chiffre d'affaires 2017 du Groupe pour un montant estimé entre 15 M€ et 30 M€, et de diminuer le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées 2017 de l'ordre de 3 M€, du fait de la modification du rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires dans la branche Lagardère Sports and Entertainment.

**Lagardère Publishing** : la méthode de reconnaissance des produits liés aux ventes et à la distribution d'ouvrages physiques et numériques reste identique par rapport au traitement comptable actuel. Les travaux ont porté plus spécifiquement sur les qualifications d'agent et de principal dans chacun des modèles de vente, sur le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires (en continu ou à une date donnée), ainsi que sur l'évaluation des paiements variables (remises, retours).

L'entrée en vigueur de la norme IFRS 15 n'aura pas d'impact sur le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing.

L'estimation des retours d'inventus restera comptabilisée en déduction du chiffre d'affaires, en contrepartie d'une dette de remboursement au bilan (actuellement comptabilisée en déduction des créances clients au bilan).

Afin d'améliorer la lisibilité de l'état des flux de trésorerie du Groupe, et la comparabilité sectorielle notamment dans l'activité de Lagardère Travel Retail, le Groupe a décidé de modifier la présentation des intérêts payés et des intérêts encaissés. Ces éléments sont classés respectivement en flux de financement et en flux d'investissements à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Un état des flux de trésorerie retraité a été réalisé pour l'exercice comparatif présenté au 31 décembre 2016. Les impacts sur les principales catégories de flux de trésorerie sont les suivants :

**Lagardère Travel Retail** : les produits issus des ventes au détail en zones de transport et concessions (aéroports, gares, hôpitaux) ont été analysés au regard des principes de reconnaissance du chiffre d'affaires de la norme IFRS 15. Un examen des critères de distinction entre agent et principal devrait conduire à l'absence d'impacts significatifs liés à l'application de cette nouvelle norme.

Par ailleurs, certains produits générés auprès de fournisseurs, qui constituaient des produits annexes, seront comptabilisés en déduction des achats réalisés auprès de ces fournisseurs, en contrepartie des dettes fournisseurs au bilan.

**Lagardère Active** : les différentes natures de chiffre d'affaires ont été étudiées. Les analyses ont été effectuées notamment sur les ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine et de Chaînes de télévision, de droits audiovisuels, de revenus de licences et de services numériques. Les travaux ont été concentrés sur le prix des transactions, le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires et l'analyse des critères de distinction entre agent et principal. La majorité des modèles de vente seront reconnus en chiffre d'affaires selon la norme IFRS 15, pour le même prix et selon le même rythme qu'actuellement.

Les écarts de principe décrits ci-après auront pour effet d'augmenter le chiffre d'affaires 2017 de Lagardère Active pour un montant estimé entre 45 M€ et 65 M€.

- ▶ Les commissions de distribution des magazines et de collecte des abonnements par des tiers seront dorénavant comptabilisées en charges (actuellement en déduction du chiffre d'affaires).
- ▶ Dans certains contrats de coproduction, la part du chiffre d'affaires revenant aux coproducteurs dans l'activité de production audiovisuelle sera désormais comptabilisée en chiffre d'affaires (actuellement comptabilisée en produits annexes), et le reversement de cette part aux coproducteurs est maintenu en charges.

**Lagardère Sports and Entertainment** : les analyses ont été menées en particulier sur le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires, ainsi que sur l'allocation du prix de vente incluant notamment la commercialisation de droits média, de droits marketing et de prestations techniques, et sur la relation agent et principal. Les travaux n'ont pas révélé d'écarts de principe significatifs par rapport au traitement actuel, à l'exception des éléments ci-dessous, qui auront pour effet de diminuer le chiffre d'affaires 2017 de Lagardère Sports and Entertainment pour un montant estimé entre 30 M€ et 45 M€, ainsi que le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées d'environ 3 M€.

- ▶ Les produits liés à la billetterie en salles de spectacles seront constitués uniquement de la commission facturée par le Groupe agissant en tant qu'agent (contre une comptabilisation brute du chiffre d'affaires actuellement).
- ▶ Les frais d'obtention de certains contrats seront amortis en déduction du chiffre d'affaires, en contrepartie des avances versées au bilan (contre une comptabilisation en charges d'amortissement en contrepartie des immobilisations incorporelles actuellement).
- ▶ Le chiffre d'affaires des droits d'entrée facturés dans les académies sportives est désormais étalé sur la durée d'adhésion moyenne constatée (contre une comptabilisation en totalité à l'adhésion précédemment).
- ▶ Enfin, les revenus tirés des contrats dans lesquels le Groupe est mandaté par un ayant-droit pour la commercialisation des droits marketings sans services supplémentaires associés seront désormais comptabilisés en chiffre d'affaires dès la commercialisation effective de ces droits (contre une comptabilisation étalée sur la durée des droits actuellement).

### IFRS 9 – Instruments financiers

L'analyse des impacts de la **norme IFRS 9 Instruments financiers** est en cours de finalisation au 31 décembre 2017. Les travaux portant sur la comptabilisation des instruments de couverture et sur la nature des relations de couverture n'ont pas révélé d'impacts significatifs par rapport aux traitements actuels. Par ailleurs, les dettes financières du Groupe au 31 décembre 2017 n'ont pas fait l'objet de renégociations.

L'analyse du classement et de l'évaluation des créances commerciales et des passifs financiers n'a pas conduit à l'identification d'impacts significatifs sur les comptes du Groupe. La prise en compte de la probabilité de pertes attendues au titre du risque de crédit sur certains prêts et créances non commerciales est en cours d'analyse. Les impacts de première application de cette norme seront comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

### IFRS 16 – Contrats de location

Les travaux de préparation à l'application de la **norme IFRS 16 Contrats de location** sont en cours.

Cette norme supprime la distinction entre location simple et location-financement pour les preneurs. Elle s'applique aux :

- ▶ contrats de concessions conclus par Lagardère Travel Retail (contrats de location de surfaces commerciales en aéroports, gares et hôpitaux) ;
- ▶ contrats de location immobilière ;
- ▶ contrats de location de véhicules, équipements et mobiliers.

La norme IFRS 16 conduit pour tous ces contrats à reconnaître au bilan du preneur un droit d'usage des actifs loués (surfaces commerciales, immobilier de bureau...) en contrepartie d'une dette de location constituée des engagements de loyers actualisés incluant les loyers fixes et les minima garantis du Travel Retail.

Les effets comptables d'application de la norme entraîneront une amélioration substantielle de certains indicateurs alternatifs de performance du Groupe tel que le Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résoop) et le Free Cash-Flow, ainsi qu'une dégradation des charges financières et des flux de financement.

Un ordre de grandeur de l'impact sur le bilan de l'application de la norme peut être estimé à travers les montants, présentés en valeur non actualisée, des engagements de locations immobilières de 589 M€ et des minima garantis au titre des contrats de concessions de Lagardère Travel Retail s'élevant à 1 876 M€, soit un total de 2 465 M€ au 31 décembre 2017 (cf. note 31).

Un recensement des contrats de location par nature d'actifs physiques sous-jacents a été réalisé en 2017. Les impacts d'une première simulation faite fin 2017 à partir des contrats existants au 31 décembre 2016 sont en cours d'analyse.

Ce premier travail devra être complété par un recensement des contrats 2017 et des données nécessaires pour réaliser une évaluation par un outil de calcul qui sera déployé dans le Groupe au cours du premier semestre 2018. La solution informatique a été choisie et est en cours de paramétrage. L'intégration des données et la validation des traitements restent à faire.

Afin de permettre une comparabilité des états primaires entre deux exercices, le Groupe envisage d'opter pour la méthode de transition rétrospective complète permise par la norme. Le droit d'utilisation des actifs ainsi que la dette de location seront présentés sur des lignes distinctes du bilan.

## NOTE 2 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

### 2.1 PÉRIMÈTRE

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). Le Groupe ne détient aucune entité structurée non consolidée.

Conformément à la norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées. Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influencer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés

doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquelles le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Lagardère et de ses coentrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable : Lagardère a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.



## 2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Le comptes sont intégrés à 100 % poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique, tout comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global. Toute modification de la participation de Lagardère dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres (note 3.8).
- **la mise en équivalence** pour les coentreprises et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le Groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence est présentée en note 37 de l'annexe consolidée.

## 2.3 DATES D'ARRÊTÉS COMPTABLES

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

## 2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

## 2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminées. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

## NOTE 3 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

### 3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services dès lors que le transfert de propriété est réalisé ou que la prestation est rendue aux clients.

Les spécificités de reconnaissance du chiffre d'affaires sont propres à chaque branche, et résumées comme suit :

**Lagardère Publishing** : le chiffre d'affaires correspond principalement aux produits des ventes et de diffusion d'ouvrages. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises, commissions de distribution et droits de retours le cas échéant. Lorsqu'une entité opère uniquement en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est constitué de la marge nette.

Un droit de retour est octroyé aux distributeurs au titre des ouvrages invendus. Une provision pour retour d'inventus est constatée en diminution du chiffre d'affaires sur la base des prévisions de ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retour. Le calcul de cette provision est statistique et se base sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

**Lagardère Travel Retail** : les produits comprennent essentiellement les ventes au détail en zones de transport et concessions sur les segments Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Restauration, ainsi que les activités de Distribution de presse et de Services incluant notamment les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse...), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

**Lagardère Active** : le chiffre d'affaires est principalement constitué des ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine et de Chaînes de télévision, de droits audiovisuels, de revenus

de licences et de services numériques. Dans l'ensemble de ces activités, les produits correspondent aux recettes publicitaires, aux ventes au numéro, aux abonnements, aux ventes de contenus (droits audiovisuels) et prestations numériques. Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion des publicités, à la parution des numéros, et à l'ouverture des droits à diffuser. Les revenus de licences de l'activité Presse sont comptabilisés lors de la réalisation des ventes par le licencié pendant la période couverte par le contrat. Pour une partie de l'activité, la branche opère en tant qu'agent, par exemple sur les activités de Régie Publicitaire et de Distribution de catalogues audiovisuels ; le chiffre d'affaires est alors constitué des seules commissions perçues. Les achats et ventes correspondant à des opérations d'échanges semblables (espaces publicitaires principalement) sont éliminés et n'apparaissent donc pas au compte de résultat.

**Lagardère Sports and Entertainment** : les ventes réalisées sont issues de la gestion de droits marketing, de l'organisation et de l'exploitation d'événements, du conseil en gestion et de l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, de la production de contenus et de la gestion de droits médias, ainsi que de la représentation d'athlètes et de l'accompagnement de marques. Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la survenance de l'événement. Lorsqu'il s'agit de contrats où la prestation est rendue au client en continu, le chiffre d'affaires est reconnu linéairement sur la durée de ceux-ci. Lorsque le Groupe est considéré comme agent, le chiffre d'affaires ne représente que les commissions perçues. Dans le cas de contrats pluriannuels, le chiffre d'affaires est alloué par événement sur la base d'une pondération définie par la branche lors de la signature du contrat (principalement issue du poids économique de chaque événement), et en fonction des prévisions de revenus attendus sur la durée du contrat.

### 3.2 CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les charges de loyer en vertu d'un contrat de location simple sont comptabilisées en résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

### 3.3 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent document, soit dans les autres documents dans lesquels ils sont présentés.

#### Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

#### Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- ▶ Plus ou moins-values de cession d'actifs
- ▶ Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
- ▶ Charges nettes de restructuration
- ▶ Éléments liés aux regroupements d'entreprises
  - Frais liés aux acquisitions
  - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
  - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
- ▶ Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle

#### = Résultat opérationnel courant

Moins :

- ▶ Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur

#### = Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

L'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a eu pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en note 5.

#### Chiffre d'affaires à données comparables

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets périmètre et change.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- ▶ le chiffre d'affaires de l'exercice retraité des entrées du périmètre de consolidation et le chiffre d'affaires de l'exercice précédent retraité des sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant l'exercice ;
- ▶ le chiffre d'affaires de l'exercice précédent et le chiffre d'affaires de l'exercice, retraités sur la base des taux de change applicables l'exercice précédent.

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

Le chiffre d'affaires à données comparables est présenté en note 6.

#### Free cash-flow

Le Free cash-flow est calculé en ajoutant aux flux de trésorerie opérationnels les flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

Le rapprochement entre les flux de trésorerie opérationnels et le Free cash-flow est présenté en note 5.

#### Endettement net

L'endettement net est calculé en additionnant les éléments suivants :

- ▶ Placements financiers et trésorerie
- ▶ Instruments de couverture affectés à la dette
- ▶ Dettes financières non courantes
- ▶ Dettes financières courantes

#### = Endettement net

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté en note 27.

### 3.4 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISES

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

### 3.5 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Des options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des options et des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant les modèles binomial (options d'achat d'actions) et de type Black & Scholes (attributions d'actions gratuites). Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

### 3.6 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie.

### 3.7 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible. En règle générale, le montant des actifs d'impôt comptabilisé dans les entités fiscales disposant de déficits reportables est plafonné au montant des impôts des trois prochains exercices, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

### 3.8 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 dont les dispositions sont applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et IFRS 10 qui remplace IAS 27 ne traitant plus que des états financiers individuels depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill partiel » dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exerçable lors de chaque regroupement d'entreprises, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus du goodwill sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un goodwill sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill complet ».

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu en une filiale et qui ne conduit pas à une perte de contrôle est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charges dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de *earn-out*), lorsqu'ils interviennent au-delà d'une période de douze mois, sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.10 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

### 3.9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3.10 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités opérationnelles, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

### 3.10 TESTS DE DÉPRÉCIATION

Le Groupe analyse au moins une fois par an la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- la juste valeur diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des prévisions qui ressortent des derniers budgets-plans internes disponibles qui couvrent généralement une période de trois ans. Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations pour déterminer les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités. Les flux de trésorerie futurs réels peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels estimés tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

### 3.11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d'emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

#### Contrats de location financement

Toutes les opérations significatives de locations financières sont comptabilisées comme des investissements financés par emprunt. Les contrats de location sont ainsi classés lorsqu'ils transfèrent au Groupe et en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats sont qualifiés de contrats de location simple.

Les actifs sont amortis, comme les autres actifs détenus, sur leur durée d'utilité attendue ou, si elle est plus courte, sur la durée du contrat de location.

#### Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

### 3.12 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.11 supra).

### 3.13 ACTIFS FINANCIERS

#### Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont initialement enregistrés à leur prix de revient qui correspond à leur juste valeur augmentée du coût d'acquisition. Au regard des critères définis dans la norme IAS 39, ces titres sont exclusivement qualifiés de titres disponibles à la vente.

À chaque clôture, ils sont évalués à leur juste valeur, représentative de leur valeur de marché, dès lors que le Groupe dispose d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment lorsqu'il existe un marché actif. Dans le cas contraire, ils sont maintenus à leur valeur d'entrée.

Si la juste valeur, lorsqu'elle peut être déterminée, est supérieure à la valeur d'entrée, les titres sont réévalués en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

En cas de moins-value identifiée, une perte de valeur est comptabilisée et enregistrée :

- ▶ en résultat si la perte présente un caractère permanent, toute réappréciation ultérieure viendra alors s'imputer en capitaux propres. Le caractère permanent de la perte s'apprécie au cas par cas en fonction du niveau significatif de la baisse ou de la durée de la période de décade du titre par rapport à son prix d'acquisition.
- ▶ en capitaux propres si la perte est présumée présenter un caractère temporaire.

Lors de la cession des titres, les ajustements de valeur inscrits en capitaux propres sont repris et comptabilisés au compte de résultat.

#### Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont enregistrées en résultat lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable.

#### Trésorerie

La trésorerie comprend :

- ▶ les liquidités et dépôts à vue ;
- ▶ les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- ▶ les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

### 3.14 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3.16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

### 3.15 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités opérationnelles, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certains valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010, date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, toute variation de la valeur estimée de la dette est comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition. Pour les options de vente accordées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les variations de valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

### 3.16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur juste valeur correspondant généralement au prix de transaction et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- ▶ la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- ▶ l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont les suivantes :

#### Couvertures de juste valeur

L'instrument de couverture de même que l'élément couvert sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur de l'instrument de couverture se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'élément couvert.

#### Couvertures de flux futurs de trésorerie

L'élément couvert ne fait pas l'objet d'écriture spécifique. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement rapportés en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

### Couverture d'investissement net

Les variations de change générées par certains actifs nets détenus par le Groupe en devises étrangères font l'objet de couverture. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont rapportés en résultat uniquement en cas de cession des investissements.

### 3.17 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SCA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

### 3.18 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations. La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- ▶ l'évolution prévisible des salaires ;
- ▶ la rotation des effectifs ;
- ▶ le risque de mortalité ;
- ▶ un taux d'actualisation financière.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf événements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Les gains et pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont directement enregistrés en capitaux propres dans l'exercice où ils sont constatés. Il en est de même pour l'écart entre le rendement attendu des actifs financiers dédiés aux régimes, qui est comptabilisé au compte de résultat par application du taux d'actualisation servant au calcul des engagements, et le rendement réel de ces actifs.

### 3.19 AUTRES PROVISIONS

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Des provisions pour pertes attendues sur contrats sont constatées lorsque les engagements fermes consentis, minima garantis notamment, sont supérieurs aux bénéfices envisagés.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

### 3.20 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Pour apprécier le caractère hautement probable de la transaction, le Groupe considère, au cas par cas, le processus de décision et d'autorisation, le caractère raisonnable et acceptable du prix proposé ainsi que les conditions de marché, les contraintes légales, réglementaires et sociales.

Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

## NOTE 4 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### 4.1 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2017

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2017 sont les suivantes :

#### Lagardère Publishing

- ▶ Intégration sur douze mois en 2017 par Hachette UK de la société d'application mobiles Brainbow Limited, éditeur de l'application d'entraînement cérébral « Peak », acquise à hauteur de 75 % du capital social en décembre 2016.
- ▶ Intégration sur neuf mois en 2017 par Hachette UK de la maison d'édition Bookouture, éditeur de livre numérique et audio, acquise en mars 2017.
- ▶ Intégration sur sept mois en 2017 de la société française Iscool Entertainment, studio de développement de jeux sociaux et mobiles, acquise à hauteur de 98,51 % du capital social en mars 2017.

#### Lagardère Travel Retail

- ▶ Cession des activités de Distribution de presse par Lagardère Travel Retail en Hongrie en février 2017, à travers la vente de la holding française de Distribution Lagardère Services Distribution SAS à Adriatic Media Investors LLC.

L'incidence de cette cession sur les comptes du Groupe est une plus-value avant impôts de 2 ME (cf. note 9).

- ▶ Acquisitions par Lagardère Duty Free Sp Zoo de l'activité Retail des ferrys de la compagnie polonaise Unity Line assurant la liaison entre la Pologne et la Suède en mars 2017 ainsi que cinq points de vente à l'aéroport de Varsovie Modlin en juin 2017.
- ▶ Acquisition en août 2017 de Citi Tabak, détenant 23 points de ventes Travel Essentials dans le métro de Prague en République tchèque.
- ▶ Acquisition en août 2017 de Corsini, détenant huit points de ventes de restauration dans l'aéroport et l'hôpital de Lasi en Roumanie.

#### Lagardère Active

- ▶ Intégration sur onze mois en 2017 par Lagardère Active de la société Shopvolution Ltd, développeur de la marketplace Shopcade qui permet à travers des algorithmes de suivre et d'acheter les meilleures tendances mode et beauté, acquise à hauteur de 55 % de son capital social fin janvier 2017.
- ▶ Acquisition en mai 2017 par Doctissimo de la société Animalbox spécialisée dans le e-commerce de coffret cadeaux.
- ▶ Acquisition d'une part majoritaire d'Aito Media Group, groupe finlandais de production de flux et de fiction, acquis en octobre 2017 par Lagardère Studios.

#### Lagardère Sports and Entertainment

- ▶ Cession de la société Lagardère Sports Arena Sweden AB, gestionnaire du stade Friends Arena à Stockholm, par Lagardère Sports and Entertainment, déconsolidée en mai 2017.
- ▶ Acquisition en octobre 2017 de Brave Marketing Ltd, agence londonienne de publicité et de création de contenus spécialisées dans le développement et la réalisation de campagnes innovantes.

## 4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises, individuellement non significatifs, ont généré les impacts cumulés suivants sur l'exercice 2017 :

	Allocation provisoire des regroupements d'entreprises 2017	Allocation définitive des regroupements d'entreprises 2016	Total
Prix d'acquisition (A)	87	-	87
dont prix payé en 2017	69	-	69
<b>Allocation aux actifs et passifs identifiables</b>			
Actif immobilisé	36	3	39
Stocks, clients et autres actifs	13	(5)	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	-	14
Dettes fournisseurs et autres passifs	(16)	1	(15)
Impôts différés, nets	-	-	-
Intérêts minoritaires	(4)	-	(4)
<b>Total des actifs des passifs identifiables (B)</b>	<b>43</b>	<b>(1)</b>	<b>42</b>
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date d'acquisition) (A - B)	44	1	45
Écart de conversion	(1)	-	(1)
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date de clôture)	43	1	44

La réconciliation du prix payé au titre des regroupements d'entreprise et les flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie est la suivante :

	2017
Prix payé au titre des regroupements d'entreprises 2017	(69)
Compléments de prix payés au titre des acquisitions antérieures	(5)
Flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie	(74)

## 4.3 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

### Ensembles immobiliers en France

- ▶ Au 31 décembre 2017, un ensemble immobilier situé à Paris 8<sup>e</sup> détenu par Lagardère Active a été classé en actifs destinés à la vente pour sa valeur nette comptable.
- ▶ L'ensemble immobilier de bureaux situé à Levallois-Perret, classé en actifs destinés à la vente au 31 décembre 2016, a été cédé par Compagnie Immobilière Europa (Autres activités) le 28 juin 2017 et a généré une plus-value de cession de 40 M€ avant impôts (cf. note 9).

### Distribution de presse en Hongrie

Les activités de Distribution de presse en Hongrie de Lagardère Travel Retail, classés en actifs et passifs destinés à la vente au bilan du Groupe au 31 décembre 2016, ont été cédés le 7 février 2017 à travers la vente de la holding française de Distribution Lagardère Services Distribution SAS à Adriatic Media Investors LLC.

La plus-value de cession réalisée en 2017 s'élève à 2 M€ avant impôts (cf. note 9).

## 4.4 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2016

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2016 sont les suivantes :

### Lagardère Publishing

- ▶ Intégration sur neuf mois en 2016 par Hachette Book Group de l'activité d'édition du groupe Perseus Books, éditeur généraliste « trade » aux États-Unis. Cette activité comprend neuf marques (notamment Avalon Books, Basic Books, Da Capo Press, Public Affairs et Running Press), publie 500 nouveautés par an et possède un catalogue de plus de 6 000 titres, couvrant, dans le champ éditorial de la non-fiction, des domaines aussi variés que l'histoire, la science, la religion, l'économie, le développement personnel, la santé, l'éducation, la biographie, les guides de voyage et la musique.
- ▶ Cession de 51 % du capital de la société Yen Press spécialisée dans l'édition de romans graphiques et de mangas par Hachette Book Group. Le Groupe conserve une influence notable et comptabilise la participation conservée en mise en équivalence à compter de juin 2016.
- ▶ Cession de la participation de 50 % détenue dans la société Harlequin, leader du roman sentimental, par Hachette Livre, déconsolidée à compter du mois d'avril 2016.



- ▶ Intégration sur six mois en 2016 de la société Neon Play, spécialisée dans la conception de jeux vidéo pour mobiles et tablettes, acquise en juin 2016 par Hachette UK.

#### **Lagardère Travel Retail**

- ▶ Cessions des activités de Distribution de presse par Lagardère Travel Retail en Espagne (SGEL), au Canada et en Belgique, respectivement en février, mai et décembre 2016.

#### **Lagardère Active**

- ▶ Cession de la participation de 49 % dans SETC (Société d'Édition de Télévision par Câble) par Lagardère Active, mise en équivalence jusqu'en mai 2016.
- ▶ Cession du groupe LeGuide par Lagardère Active, déconsolidé à compter du mois d'octobre 2016.

#### **Lagardère Sports and Entertainment**

- ▶ Cession de la division Endurance par Lagardère Sports, spécialisée dans l'organisation d'événements sportifs de running dans plusieurs villes européennes, déconsolidée à compter du mois d'avril 2016.



**NOTE 5** **INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ**

Les activités opérationnelles du groupe Lagardère sont exercées au sein des quatre branches d'activité suivantes :

- ▶ Lagardère Publishing : édition d'ouvrages dans les domaines de la littérature générale, de l'éducation, de l'illustré et des fascicules ;
- ▶ Lagardère Travel Retail : Travel Essentials, Duty Free & Fashion, Restauration et Distribution de presse ;
- ▶ Lagardère Active qui regroupe,
  - d'une part, les activités audiovisuelles et numériques comprenant notamment l'édition de chaînes thématiques, la production et la distribution audiovisuelles, la radio et les régies publicitaires ;
  - d'autre part, les activités d'édition de presse, essentiellement dans le domaine des magazines grand public.
- ▶ Lagardère Sports and Entertainment : gestion de droits marketing, organisation et exploitation d'événements, conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, production de contenus et gestion de droits médias, représentation d'athlètes et accompagnement de marques.

Aux activités présentées ci-contre, viennent s'ajouter les "Autres activités" qui rassemblent notamment l'effet des financements contractés par le Groupe, le coût net de fonctionnement des sociétés holding du Groupe, et l'activité de Matra Manufacturing & Services (dont les revenus sont inscrits en produits annexes des activités ordinaires).

Les transactions inter-branches sont généralement réalisées sur la base des conditions de marché.

1

2

3

4

5

6

7

8

## 5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

## Compte de résultat 2017

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 300	3 412	872	496	-	7 080
Chiffre d'affaires inter-branches	(11)	-	-	-	-	(11)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2 289</b>	<b>3 412</b>	<b>872</b>	<b>496</b>	<b>-</b>	<b>7 069</b>
Produits annexes consolidés	10	118	77	-	4	209
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>2 299</b>	<b>3 530</b>	<b>949</b>	<b>496</b>	<b>4</b>	<b>7 278</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>210</b>	<b>112</b>	<b>70</b>	<b>26</b>	<b>(15)</b>	<b>403</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	1	1	-	-	3
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>211</b>	<b>113</b>	<b>71</b>	<b>26</b>	<b>(15)</b>	<b>406</b>
Charges de restructuration	(2)	(9)	(23)	(10)	3	(41)
Plus et moins valeurs de cession	-	2	(1)	1	41	43
<i>Cession d'actifs</i>	-	2	(1)	1	41	43
<i>Ajustements de valeur liés au changement de contrôle</i>	-	-	-	-	-	-
Pertes de valeur (*)	(6)	(23)	(27)	-	(1)	(57)
<i>Sociétés intégrées</i>	(6)	(23)	(3)	-	(1)	(33)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	-	-	(24)	-	-	(24)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(5)	(59)	-	(4)	-	(68)
Frais liés aux acquisitions	(2)	(1)	(1)	-	-	(4)
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>196</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>279</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>						
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(29)	(105)	(12)	(68)	(1)	(215)
Coût des plans d'options	(4)	(2)	(3)	(1)	(3)	(13)

(\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

**Compte de résultat 2016**

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 278	3 695	916	517	-	7 406
Chiffre d'affaires inter-branches	(14)	-	(1)	-	-	(15)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2 264</b>	<b>3 695</b>	<b>915</b>	<b>517</b>	<b>-</b>	<b>7 391</b>
Produits annexes consolidés	12	140	97	5	13	267
<b>Produit des activités ordinaires</b>	<b>2 276</b>	<b>3 835</b>	<b>1 012</b>	<b>522</b>	<b>13</b>	<b>7 658</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>208</b>	<b>108</b>	<b>78</b>	<b>20</b>	<b>(19)</b>	<b>395</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	5	4	-	-	10
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>209</b>	<b>113</b>	<b>82</b>	<b>20</b>	<b>(19)</b>	<b>405</b>
Charges de restructuration	(10)	(29)	(55)	(11)	(8)	(113)
Plus et moins values de cession	29	55	6	4	100	194
<i>Cession d'actifs</i>	21	55	3	1	100	180
<i>Ajustements de valeur liés au changement de contrôle</i>	8	-	3	3	-	14
Pertes de valeur (*)	-	(31)	(53)	(6)	-	(90)
<i>Sociétés intégrées</i>	-	(31)	(40)	(1)	-	(72)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	-	-	(13)	(5)	-	(18)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(5)	(72)	-	(4)	-	(81)
Frais liés aux acquisitions	(1)	(2)	-	-	-	(3)
Ajustement de prix post acquisition	-	2	-	-	-	2
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>222</b>	<b>36</b>	<b>(20)</b>	<b>3</b>	<b>73</b>	<b>314</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>						
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(30)	(105)	(12)	(73)	(5)	(225)
Coût des plans d'options	(3)	(1)	(2)	(1)	(3)	(10)

(\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

## Financement 31.12.2017

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	164	208	32	87	(18)	473
Impôts payés	(60)	(24)	(33)	(6)	34	(89)
<b>Flux opérationnels</b>	<b>104</b>	<b>184</b>	<b>(1)</b>	<b>81</b>	<b>16</b>	<b>384</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(46)	(137)	(8)	(65)	155	(101)
- <i>Acquisitions</i>	(46)	(138)	(8)	(67)	(2)	(261)
- <i>Cessions</i>	-	1	-	2	157	160
<b>Free Cash-Flow</b>	<b>58</b>	<b>47</b>	<b>(9)</b>	<b>16</b>	<b>171</b>	<b>283</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(19)	(14)	(10)	(9)	(1)	(53)
- <i>Acquisitions</i>	(30)	(18)	(12)	(6)	(2)	(68)
- <i>Cessions</i>	11	4	2	(3)	1	15
Intérêts encaissés	1	2	1	-	-	4
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>(18)</b>	<b>7</b>	<b>170</b>	<b>234</b>

**Financement 31.12.2016**

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	284	201	64	38	(4)	583
Impôts payés	(57)	(17)	(37)	(19)	54	(77)
<b>Flux opérationnels (*)</b>	<b>227</b>	<b>184</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>50</b>	<b>506</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(27)	(140)	(12)	(53)	190	(42)
- Acquisitions	(38)	(147)	(14)	(53)	(1)	(253)
- Cessions	11	7	2	-	191	211
<b>Free Cash-Flow (*)</b>	<b>200</b>	<b>44</b>	<b>15</b>	<b>(34)</b>	<b>240</b>	<b>464</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(67)	44	1	4	(2)	(20)
- Acquisitions	(90)	(3)	(5)	(7)	(3)	(108)
- Cessions	23	47	6	11	1	88
Intérêts encaissés (*)	0	2	2	0	1	6
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	45	45
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements (*)</b>	<b>133</b>	<b>90</b>	<b>18</b>	<b>(30)</b>	<b>284</b>	<b>495</b>

(\*) Changement de méthode comptable volontaire sur le classement des intérêts payés et encaissés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les informations ci-dessus sont présentées selon la nouvelle méthode. Ci-dessous, le rapprochement avec les données publiées au 31 décembre 2016 :

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux opérationnels publiés (A)	225	154	24	14	41	458
Free Cash-Flow publié (B)	198	14	12	(39)	231	416
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements publiés (C)</b>	<b>131</b>	<b>58</b>	<b>13</b>	<b>(35)</b>	<b>274</b>	<b>441</b>
Reclassement des intérêts payés en flux de financement (D)	2	32	5	5	10	54
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements retraités (E) = (C) + (D)</b>	<b>133</b>	<b>90</b>	<b>18</b>	<b>(30)</b>	<b>284</b>	<b>495</b>
Reclassement des intérêts encaissés en flux d'investissements (F)	(0)	(2)	(2)	(0)	(1)	(6)
<b>Flux opérationnels retraités (G) = (A) + (D) + (F)</b>	<b>227</b>	<b>184</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>50</b>	<b>506</b>
<b>Free Cash-Flow retraité (H) = (B) + (D) + (F)</b>	<b>200</b>	<b>44</b>	<b>15</b>	<b>(34)</b>	<b>240</b>	<b>464</b>

**Bilan 31.12.2017**

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 513	2 158	1 198	837	15	6 721
Titres mis en équivalence	27	33	58	4	1	123
Passifs sectoriels	(1 282)	(972)	(817)	(522)	42	(3 551)
Fonds opérationnel employés	1 258	1 219	439	319	58	3 293
Actifs et passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	6
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé	-	-	-	-	-	(1 368)
Capitaux propres consolidés	-	-	-	-	-	1 931

**Bilan 31.12.2016**

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 593	2 262	1 205	961	(59)	6 962
Titres mis en équivalence	28	30	81	5	1	145
Passifs sectoriels	(1 391)	(990)	(860)	(621)	46	(3 816)
Fonds opérationnel employés	1 230	1 302	426	345	(12)	3 291
Actifs et passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	133
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé	-	-	-	-	-	(1 389)
Capitaux propres consolidés	-	-	-	-	-	2 035

**5.2 INFORMATIONS PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE****Chiffre d'affaires**

	2017	2016
France	2 286	2 239
Union européenne (hors France)	2 394	2 805
Autres pays européens	100	80
USA et Canada	1 442	1 437
Moyen-Orient	28	24
Asie-Océanie	645	659
Autres (Afrique, Amérique latine)	174	147
<b>Total</b>	<b>7 069</b>	<b>7 391</b>

**Actifs sectoriels**

	2017	2016
France	2 463	2 429
Union européenne (hors France)	2 133	2 113
Autres pays européens	50	34
USA et Canada	1 626	1 832
Moyen-Orient	7	5
Asie-Océanie	403	515
Autres (Afrique, Amérique latine)	39	34
<b>Total</b>	<b>6 721</b>	<b>6 962</b>

**Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)**

	2017	2016
France	61	58
Union européenne (hors France)	105	96
Autres pays européens	5	1
USA et Canada	45	58
Moyen-Orient	3	-
Asie-Océanie	41	38
Autres (Afrique, Amérique latine)	1	2
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>253</b>

**NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES**

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé diminue sur l'exercice 2017 de 4,4 % en données brutes et augmente de 4,0 % à périmètre et taux de change comparables.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- ▶ le chiffre d'affaires 2017 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2016 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2017 ;
- ▶ le chiffre d'affaires 2016 et le chiffre d'affaires 2017 retraité sur la base des taux de change applicables en 2016.

L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change négatif de -64 M€ lié à la dépréciation de la livre sterling et du dollar américain et par un effet périmètre défavorable de -528 M€, qui se décompose de la manière suivante :

- ▶ incidence des cessions, soit -595 M€, relatifs principalement aux opérations de désinvestissement des activités de Distribution de presse en Belgique pour -391 M€, en Hongrie pour -128 M€, en Espagne pour -17 M€ et au Canada pour -16 M€ concernant le périmètre de Lagardère Travel Retail, ainsi qu'à la cession du groupe LeGuide.com pour -14 M€ chez Lagardère Active ;
- ▶ opérations de croissance externe, soit +67 M€, en particulier chez Lagardère Publishing (intégration de Perseus pour +17 M€ et acquisitions de Brainbow pour +8 M€, de Bookouture pour +8 M€, et d'IsCool Entertainment pour +2 M€), chez Lagardère Travel Retail avec notamment l'intégration des points de vente Duty Free d'IFS en Pologne pour +11 M€ et chez Lagardère Active avec l'acquisition d'Aito Media Group pour +4 M€.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2017	2016
Ventes de biens et services	6 688	6 990
Publicité	366	386
Échanges dissemblables	15	15
<b>Total</b>	<b>7 069</b>	<b>7 391</b>

**NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL****7.1 EFFECTIFS**

Les effectifs moyens (hors personnel mis à disposition) des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

	2017	2016
Lagardère Publishing	7 318	7 001
Lagardère Travel Retail	15 231	13 217
Lagardère Active	4 244	4 275
Lagardère Sports and Entertainment	1 596	1 632
Autres activités	154	167
<b>Total</b>	<b>28 543</b>	<b>26 292</b>

**7.2 CHARGES DE PERSONNEL**

	2017	2016
Salaires et rémunérations	1 374	1 413
Charges sociales	290	274
Paiement en actions	13	10
<b>Total</b>	<b>1 677</b>	<b>1 697</b>



### 7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément aux principes énoncés en note 3.5, Paiement fondé sur des actions, les options d'achat d'actions et les droits à attribution d'actions gratuites accordés ont été évalués à leur juste valeur à la date d'attribution.

#### Plans d'options d'achat d'actions

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et jusqu'en 2006 inclus, au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe, des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA.

Il n'y a plus d'options d'achat d'actions en circulation au 31 décembre 2016. Le plan du 14 décembre 2006 s'est terminé le 14 décembre 2016. Les 1 895 336 options restantes à la fin du plan ont été annulées.

Le détail concernant ces options ainsi que leur évolution au cours trois derniers exercices sont décrits ci-dessous :

	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré en €
<b>Options en circulation au 31 décembre 2015</b>	<b>1 895 336</b>	<b>44,78</b>
Annulées	(1 895 336)	44,78
Exercées	-	-
<b>Options en circulation au 31 décembre 2016</b>	<b>0</b>	<b>N/A</b>
Annulées	-	N/A
Exercées	-	-
<b>Options en circulation au 31 décembre 2017</b>	<b>0</b>	<b>N/A</b>
<i>dont exerçables</i>	-	N/A

#### Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2014 à 2017, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés, des Co-gérants du Groupe et des membres du Comité Élargi (COMEL) anciennement Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) jusqu'en mai 2016, portant sur les quantités suivantes :

- ▶ Plan du 22 décembre 2014 : 306 120 actions (plan réservé aux salariés à l'exclusion des cadres exécutifs, des membres du COMEL et des Co-gérants) ;
- ▶ Plan du 1<sup>er</sup> avril 2015 : 444 440 actions (plan réservé aux cadres exécutifs, aux membres du COMEL et aux Co-gérants) ;
- ▶ Plans du 9 mai 2016 : 829 660 actions ;
- ▶ Plans du 6 avril 2017 : 817 660 actions.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires du plan 2014, il n'y a aucune condition de performance et les actions attribuées ne sont définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés résidents français aient été présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de deux ans.

Pour les cadres exécutifs du Groupe bénéficiaires du plan du 1<sup>er</sup> avril 2015, l'attribution définitive des actions est soumise à une condition de présence de trois ans, ainsi qu'à l'atteinte

d'objectifs basés sur le résultat opérationnel et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe. L'attribution définitive interviendra à l'issue d'une période de trois ans pour les bénéficiaires résidents en France et de quatre ans pour les bénéficiaires résidents à l'étranger.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 9 mai 2016 et du 6 avril 2017, aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés résidents français soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de trois ans.

Pour les Co-gérants du Groupe et les membres du Comité Élargi, bénéficiaires des plans du 1<sup>er</sup> avril 2015, 9 mai 2016 et 6 avril 2017, l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'au 31 mars 2018, 9 mai 2019, et 6 avril 2020 respectivement pour les plans 2015, 2016 et 2017 ;
- ▶ d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

**Hypothèses de calcul de la juste valeur**

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2017 et 2016 sont les suivantes :

	Actions gratuites			
	Plan du 06.04.2017	Plan du 09.05.2016	Plan du 01.04.2015	Plan du 22.12.2014
Cours de l'action à la date d'attribution	27,51 €	22,01 €	27,79 €	21,90 €
Taux de dividendes attendu	4,7 %	5,9 %	4,7 %	5,9 %

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élevaient à 13 M€ pour l'exercice 2017 et 10 M€ pour l'exercice 2016.

**NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION****2017**

Sur l'exercice 2017, les charges de restructuration s'élevaient à 41 M€ et se rapportent principalement à la mise en œuvre de plans de rationalisation et de réduction des coûts dans les activités opérationnelles :

- ▶ 23 M€ chez Lagardère Active principalement en lien avec des coûts de réorganisation chez Europe 1, des coûts engendrés par des démnagements intervenant dans le prolongement du plan de départs volontaires initié en 2016, et avec l'arrêt de l'activité principale d'une société dans la production audiovisuelle ;
- ▶ 10 M€ chez Lagardère Sports and Entertainment essentiellement en lien avec la réorganisation des activités en Suède ;
- ▶ 9 M€ chez Lagardère Travel Retail, essentiellement aux États-Unis et au Canada (6 M€) en lien avec la réorganisation de la branche en Amérique du Nord suite à l'acquisition de Paradis fin 2015.

**2016**

Sur l'exercice 2016, les charges de restructuration s'élevaient à 113 M€ et étaient principalement constituées de :

- ▶ 55 M€ chez Lagardère Active, dont 45 M€ en lien avec les plans de départs volontaires initiés au cours du premier semestre 2016 au titre de la réorganisation des activités de Presse Magazine et régies publicitaires en France ;
- ▶ 29 M€ chez Lagardère Travel Retail, essentiellement aux États-Unis et au Canada (-15 M€) correspondant notamment à la réorganisation de la branche en Amérique du Nord suite à l'acquisition fin 2015 de Paradis, en Australie (-2 M€) et dans la Distribution (-9 M€) en Belgique, au Canada et en Hongrie ;
- ▶ 11 M€ chez Lagardère Sports and Entertainment, principalement en lien avec la mise en œuvre des plans de réduction des coûts en Allemagne, Scandinavie et aux États-Unis ;
- ▶ 10 M€ chez Lagardère Publishing, essentiellement aux États-Unis à la suite de l'intégration de Perseus.

Par ailleurs, les Autres activités enregistraient une charge de 8 M€ résultant de la liquidation d'une entité non opérationnelle et de coûts sociaux.

**NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES****2017**

En 2017, les plus et moins-values de cessions se soldent par un gain net de 43 M€ qui se décompose, pour ses principaux éléments, comme suit :

- ▶ 40 M€ de plus-value avant impôts réalisée à la suite de la cession d'un immeuble de bureaux à Levallois-Perret (France) en juin 2017 par Compagnie Immobilière Europa (Autres activités) ;
- ▶ 2 M€ de plus-value avant impôts réalisée à la suite de la cession des activités de Distribution de presse en Hongrie via la cession de la filiale Lagardère Services Distribution par Lagardère Travel Retail.

**2016**

En 2016, les plus et moins-values de cessions se soldaient par un gain net de 194 M€ qui se décomposait, pour ses principaux éléments, comme suit :

- ▶ 106 M€ de plus-value avant impôts réalisée à la suite de la cession d'un immeuble de placement en France en avril 2016 par Lagardère Media (Autres activités) ;

- ▶ 54 M€ de plus-value réalisée sur la cession des activités de distribution en Belgique par Lagardère Travel Retail en décembre 2016 ;
- ▶ 12 M€ de plus-value réalisée à la suite de la cession de la participation de 50 % d'Hachette Livre dans Harlequin (Lagardère Publishing) ;
- ▶ 8 M€ de plus-value réalisée par Lagardère Publishing à la suite de la cession d'une partie de la participation détenue dans la société Yen Press aux États-Unis en mai 2016 (passage d'une détention de 100 % à 49 %) ;
- ▶ 5 M€ de plus-value réalisée par Lagardère Active sur la cession de sa participation dans SETC, éditeur de Télécâble Sat Hebdo ;
- ▶ (3) M€ de moins-value réalisée chez Lagardère Active liée à la cession du groupe LeGuide en septembre 2016 ;

Par ailleurs, et en application de la norme IFRS 10, un profit de 14 M€ a été comptabilisé à la suite des changements de contrôle intervenus en 2016, dont principalement Yen Press chez Lagardère Publishing, aux États-Unis, pour 8 M€ au titre de la mise à la juste valeur de la participation de 49 % conservée, conférant une influence notable.

## NOTE 10 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice résultent des tests de dépréciation pratiqués conformément aux principes énoncés en note 3.10.

Les tests de valeur portant sur les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont réalisés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)

auxquelles ces actifs ont été alloués. Le découpage du Groupe par UGT correspond au niveau auquel ces mêmes actifs sont suivis par le management pour les besoins de la gestion interne. L'UGT peut correspondre à une entité juridique ou à un regroupement d'entités juridiques lorsque les métiers exercés sont similaires et gérés comme un ensemble.

Le tableau suivant récapitule, par branche d'activité et au 31 décembre, la valeur des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, répartis par UGT :

	Nombre d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Lagardère Publishing	14	14	945	978	36	37	981	1 015
Lagardère Travel Retail	10	11	200	221	51	58	251	279
Lagardère Active :	32	34	489	474	102	102	591	576
- Presse	3	3	159	154	59	59	218	213
- Audiovisuel	25	27	246	240	42	42	288	282
- Numérique	4	4	84	80	1	1	85	81
Lagardère Sports and Entertainment	2	1	175	183	11	11	186	194
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>1 809</b>	<b>1 856</b>	<b>200</b>	<b>208</b>	<b>2 009</b>	<b>2 064</b>

Le tableau suivant donne le détail des principales UGT par branche d'activité :

	Nombre d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<b>Lagardère Publishing</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>945</b>	<b>978</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>981</b>	<b>1 015</b>
Groupe Editis	4	4	232	236	2	2	234	238
Groupe Hachette UK Holding	1	1	291	295	22	23	313	318
Hachette Book Group (USA)	1	1	284	328	-	-	284	328
Groupe Hatier	1	1	84	84	-	-	84	84
Hachette Livre España – Salvat	1	1	3	3	-	-	3	3
Pika Édition	1	1	14	14	-	-	14	14
Les Éditions Albert René	1	1	11	11	-	-	11	11
Autres	4	4	26	7	12	12	38	19
<b>Lagardère Travel Retail</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>200</b>	<b>221</b>	<b>51</b>	<b>58</b>	<b>251</b>	<b>279</b>
Amérique du Nord (dont Paradis)	1	1	112	128	50	57	162	185
Pacifique	1	1	30	36	-	-	30	36
République tchèque	1	1	34	33	-	-	34	33
France	3	3	12	12	-	-	12	11
Asie	1	1	8	8	-	-	8	8
Hongrie Distribution (dont Groupe Lapker)	-	1	-	-	-	-	-	-
Autres	3	3	4	4	1	1	5	6
<b>Lagardère Active</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>489</b>	<b>474</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>591</b>	<b>576</b>
<b>Presse</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>159</b>	<b>154</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>218</b>	<b>213</b>
Lagardère Active	1	1	124	124	-	-	124	124
Société de Presse Féminine	1	1	23	23	2	2	25	25
Presse Magazine France	1	1	12	7	57	57	69	64
<b>Audiovisuel</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>246</b>	<b>240</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>288</b>	<b>282</b>
Lagardère Active Broadcast	1	1	63	63	-	-	63	63
Radios internationales	5	5	46	45	-	-	46	45
Production audiovisuelle	14	16	62	57	3	3	65	60
RFM	1	1	-	-	16	16	16	16
Lagardère Active TV	1	1	24	24	1	1	25	25
Chaînes TV	3	3	51	51	22	22	73	73
<b>Numérique</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>84</b>	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>85</b>	<b>81</b>
E-santé	1	1	55	51	-	-	55	51
Newsweb	1	1	11	11	-	-	11	11
BilletRéduc.com	1	1	16	16	-	-	16	16
Plurimedia	1	1	2	2	1	1	3	3
<b>Lagardère Sports and Entertainment (*)</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>175</b>	<b>183</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>186</b>	<b>194</b>
Sports	1		149		11		160	
Live Entertainment	1		26		-		26	
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>1 809</b>	<b>1 856</b>	<b>200</b>	<b>208</b>	<b>2 009</b>	<b>2 064</b>

(\*) Lagardère Sports and Entertainment est composée de deux Unités Génératrices de Trésorerie à compter de 2017.

Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des trois prochaines années, sauf exception dans le domaine spécifique

des événements sportifs ayant une application étalée au-delà de cette période.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets plans est appliqué un taux de croissance perpétuelle qui est également spécifique à chaque activité.

Par secteur d'activité, ces taux se présentent comme suit :

	Taux d'actualisation			Taux de croissance perpétuelle		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015
<b>Lagardère Publishing</b>	<b>6,09 %</b>	6,78 %	6,44 %	<b>1,50 %</b>	2,00 %	2,00 %
<b>Lagardère Travel Retail :</b>						
Travel Retail	<b>4,91 %</b>	5,56 %	5,76 %	<b>2,50 %</b>	2,50 %	2,50 %
Distribution	<b>N/A</b>	5,56 %	5,76 %	<b>N/A</b>	0,00 %	0,00 %
<b>Lagardère Active :</b>						
Presse	<b>6,01 %</b>	7,09 %	6,89 %	<b>0,00 %</b>	0,00 %	0,00 %
Audiovisuel	<b>5,82 %</b>	6,32 %	6,32 %	<b>1,50 %</b>	1,50 %	1,50 %
Numérique (*)	<b>5,82 %</b>	6,32 %	6,32 %	<b>2,00 %</b>	2,00 %	2,00 %
<b>Lagardère Sports and Entertainment :</b>						
Europe / États-Unis	<b>5,60 %</b>	6,16 %	6,05 %	<b>2,00 %</b>	2,00 %	2,00 %
Asie	<b>5,60 %</b>	6,16 %	6,05 %	<b>2,50 %</b>	2,50 %	2,50 %

(\*) Pour certaines activités du Numérique, des taux de croissance spécifiques ont été appliqués à la période couvrant les premières années au-delà du budget plan 2018-2020, compris dans une fourchette de 4,00 % à 5,00 %.

Les taux d'actualisation utilisés sont calculés à partir des taux de rendement financier moyens observés au cours de l'exercice sur des échantillons de sociétés opérant dans des secteurs d'activité comparables. Ces taux sont communiqués par un organisme financier indépendant et varient dans le temps en fonction des cours des actions ainsi que des perspectives macro et micro-économiques telles qu'appréciées par cet organisme.

La composition des échantillons est revue et mise à jour chaque année afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel et des acteurs intervenant. Ceci peut conduire à sortir certaines références dont les modèles économiques ne sont plus jugés suffisamment en rapport avec les métiers du Groupe, à l'inverse à introduire de nouvelles références. Il n'y a pas eu d'évolution significative des échantillons entre les exercices 2017 et 2016, ni entre les exercices 2016 et 2015.

#### Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2017 par les sociétés intégrées s'élève à 33 M€ dont 10 M€ au titre des écarts d'acquisition et 23 M€ au titre des immobilisations corporelles. Les principales pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilent comme suit :

- ▶ 4 M€ pour dépréciation partielle de l'écart d'acquisition de l'UGT Pacifique chez Lagardère Travel Retail, consécutive à la révision des flux prévisionnels de trésorerie issus des budgets plans de l'entité en Nouvelle-Zélande ;
- ▶ 3 M€ pour dépréciation partielle de l'écart d'acquisition porté par le Groupe Anaya-Bruño en Espagne chez Lagardère Publishing.

Par ailleurs, une dépréciation de 23 M€ a été enregistrée au 31 décembre 2017 sur les immobilisations corporelles du Groupe, principalement pour 20 M€ chez Lagardère Travel Retail, dont 6 M€ en Nouvelle-Zélande et 6 M€ en Amérique du Nord.

En 2016, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 72 M€ dont 40 M€ relatives à des écarts d'acquisition, 28 M€ à

des immobilisations corporelles et 4 M€ à des immobilisations incorporelles. Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilaient comme suit :

- ▶ 32 M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition du groupe LeGuide enregistrée au premier semestre 2016. Au 30 juin 2016, une nouvelle évaluation de la valeur recouvrable avait été réalisée, fondée sur des flux prévisionnels de trésorerie issus de budgets plans révisés pour tenir compte des tendances observées au cours du premier semestre, ainsi que de l'effet cumulé du report au 1<sup>er</sup> juillet 2017 de l'accès aux Rival Links de Google et de leur contribution significativement réduite. L'écart d'acquisition résiduel du groupe LeGuide s'élevait à 3 M€. La cession du groupe LeGuide en septembre 2016 avait entraîné la sortie de cet écart d'acquisition au 31 décembre 2016.
- ▶ 4 M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition porté par les filiales de Lagardère Travel Retail spécialisées dans la distribution en Hongrie. Cette dépréciation était consécutive au classement de ces activités en actifs destinés à être cédés, afin d'évaluer l'actif net destiné à être cédé à sa valeur de cession estimée. L'écart d'acquisition était totalement déprécié au 31 décembre 2016.

Par ailleurs, une dépréciation de 28 M€ avait été enregistrée au 31 décembre 2016 sur les immobilisations corporelles du Groupe, dont 23 M€ chez Lagardère Travel Retail. Les immobilisations corporelles des filiales de distribution en Hongrie avaient été dépréciées à hauteur de 11 M€ au 31 décembre 2016 suite au classement de ces activités en actifs destinés à être cédés.

#### Sensibilité des tests aux hypothèses clés contenues dans les budgets plans

Les prévisions opérationnelles contenues dans les budgets plans constituent des hypothèses dont la variation influe directement sur le calcul de la valeur d'utilité et peut conduire, dans certains cas, à comptabiliser une perte de valeur ou à en modifier le montant.

Les hypothèses clés sur lesquelles s'appuient ces prévisions portent sur l'évolution attendue dans les principaux domaines suivants :

- Publishing : marchés de l'édition ; parts de marché et taux de marge ; niveau des coûts de structure évalués en fonction des plans d'actions décidés.
- Active : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, télévision, presse et internet) ; marché de la diffusion de Presse Magazine en France et son incidence sur les revenus publicitaires ; mutations liées au développement du numérique ; coût du papier.
- Travel Retail : trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares...) ; loyers des magasins de détail ; marché de la diffusion de Presse.
- Sports and Entertainment : conditions de réalisation des contrats en cours en fonction de l'environnement publicitaire et du contexte sportif propre à chaque événement ; capacité à renouveler les contrats en cours ou à en gagner de nouveaux et conditions de marge attachées.

Ces hypothèses comportent des niveaux de risque différenciés qui dépendent du degré de visibilité et de la capacité d'anticipation plus ou moins grande quant à l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les performances à venir des différents métiers du Groupe.

Sont décrites ci-après les principales zones d'incertitude identifiées relativement aux hypothèses prises en compte dans les budgets plans :

#### Lagardère Active

- Diffusion de Presse Magazine

L'activité de diffusion de Presse Magazine a été en léger repli de 0,2 % en 2017 après un recul de 5,2 % en 2016 et les budgets plans ont été construits sur la base d'hypothèses prenant en compte les évolutions de chiffre d'affaires attendues sur les trois prochaines années.

Par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2017, une variation correspondant à une baisse annuelle de 1 % du chiffre d'affaires diffusion, appliquée sur dix ans au-delà des années du budget-plan, conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur de 23 M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures

de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre. Au 31 décembre 2017, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de l'ensemble des UGT Presse s'élève à 218 M€.

- E-santé

La valeur recouvrable de l'UGT e-santé a été calculée sur la base de budgets plans qui intègrent des revenus issus du développement d'activités visant à monétiser, en complément des recettes publicitaires attendues, de nouveaux services tels que la prise de rendez-vous médicaux en ligne. Au 31 décembre 2017, la valeur de l'écart d'acquisition et des incorporelles à durée de vie indéterminée affectée à cette UGT s'élève à 55 M€.

#### Lagardère Sports and Entertainment

Les flux de trésorerie prévisionnels inclus dans les budgets plans intègrent des hypothèses de renouvellement de certains contrats dont les flux de trésorerie représentent environ la moitié du total des flux prévisionnels de la branche hors coûts des holdings. Ce pourcentage est calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre si une partie significative des hypothèses retenues n'était pas réalisée. Les flux prévisionnels intègrent notamment des hypothèses liées au renouvellement du contrat avec l'AFC au-delà du terme actuel (2020), pour lequel un appel d'offres a été publié en février 2018.

Pour la branche, une variation de plus (moins) 5 % des flux futurs de trésorerie aurait un impact positif (négatif) d'environ 32 M€ sur le montant de la valeur recouvrable. Au 31 décembre 2017, la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée affectés à la branche s'élève à 186 M€.

#### Sensibilité des tests aux variations de taux d'actualisation et de taux de croissance perpétuelle

Les tableaux ci-après présentent, pour chacune des quatre branches opérationnelles, l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2017 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés pour les tests réalisés au 31 décembre 2017.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2 % du taux d'actualisation, variation supérieure à celle constatée sur les deux derniers exercices 2016 et 2015.

### Lagardère Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
Variation du taux de croissance perpétuelle									
-1 %	-	-	-	(1)	(1)	(2)	(31)	(74)	(119)
-0,5 %	-	-	-	-	(1)	(1)	(2)	(38)	(80)
0 %	-	-	-	-	-	(1)	(1)	(2)	(44)
+0,5 %	-	-	-	-	-	(0)	(1)	(2)	(5)
+1 %	-	-	-	-	-	-	(0)	(1)	(2)

(\*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2017 est de 6,09 %.

Au 31 décembre 2017, en cas de hausse du taux d'actualisation d'un point, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, une perte de valeur serait à enregistrer à hauteur de 25 M€ sur Hachette Book Group et de 3 M€ sur Groupe Anaya-Bruno.

En cas de hausse du taux d'actualisation de deux points, combinée à une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, la perte de valeur à enregistrer serait de 119 M€ dont 86 M€ pour Hachette Book Group, 22 M€ pour Groupe Anaya-Bruno et 7 M€ pour Groupe Hachette UK.

### Lagardère Travel Retail : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)									
	Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(\*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2017 est de 4,91 %.

### Lagardère Active : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
	Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %
-1 %	-	-	-	(2)	(3)	(5)	(6)	(16)	(28)
-0,5 %	-	-	-	-	(2)	(3)	(4)	(6)	(17)
0 %	-	-	-	-	-	(1)	(3)	(4)	(6)
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	(1)	(3)	(4)
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(2)

(\*) Les taux d'actualisation utilisés pour les tests 2017 sont de 6,01 % pour la Presse et 5,82 % pour l'Audiotvisuel et le Numérique.

Au 31 décembre 2017, en cas de hausse du taux d'actualisation de deux points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, une perte de valeur serait à enregistrer à

hauteur de 20 M€ sur l'UGT Presse de Lagardère Active et de 8 M€ sur Société de Presse Féminine.

### Lagardère Sports and Entertainment : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
	Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(7)
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(5)
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(\*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2017 est de 5,60 %.

Au 31 décembre 2017, en cas de hausse du taux d'actualisation de deux points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, une perte de valeur serait à enregistrer à hauteur de 7 M€ sur l'UGT Live Entertainment.

Concernant l'UGT Sports, l'utilisation d'un taux d'actualisation de 9,75 %, en conservant le même taux de croissance perpétuelle, génèrerait la constatation d'une perte de valeur de 1 M€.

**NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS**

	2017	2016
Variation nette des dépréciations d'actifs	(41)	(27)
Charges financières hors intérêts	(1)	(1)
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	-	(8)
Autres charges	(19)	(2)
<b>Total</b>	<b>(61)</b>	<b>(38)</b>

La variation nette des dépréciations d'actifs inclut les dépréciations d'avances auteurs pour 46 M€ en 2017 et 52 M€ en 2016 dans la branche Lagardère Publishing.

Les autres dépréciations d'actifs se rapportent aux variations des dépréciations de créances clients et de stocks dans les branches Lagardère Publishing et Lagardère Sports and Entertainment.

L'augmentation des autres charges s'explique principalement par :

- ▶ des charges de location au titre de contrats de concession en aéroport en Chine chez Lagardère Travel Retail, pour lesquels des produits de location sont facturés auprès de partenaires (cf. note 12) ;
- ▶ une charge au titre d'un litige commercial en France chez Lagardère Active.

**NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS**

	2017	2016
Gains de change	1	4
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	8	-
Autres produits	28	21
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>25</b>

Les autres produits incluent notamment les revenus de locations facturés par les entités de Lagardère Travel Retail en Chine à des partenaires, dans le cadre des contrats de concessions en aéroport.

Les charges de location correspondantes au titre de ces contrats sont comptabilisées en autres charges des activités (cf. note 11).

**NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES**

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2017	2016
Produits financiers sur prêts	2	2
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	3	23
Produits liés aux produits dérivés sur endettement net	5	10
Autres produits financiers	3	6
<b>Produits financiers</b>	<b>13</b>	<b>41</b>
Charges d'intérêts des dettes financières	(70)	(69)
Charges liés aux produits dérivés sur endettement net	(3)	(14)
Autres charges financières	(13)	(7)
<b>Charges financières</b>	<b>(86)</b>	<b>(90)</b>
<b>Total</b>	<b>(73)</b>	<b>(49)</b>

En 2016, les revenus des placements et produits de cessions des VMP comprenaient une plus-value de 22 M€ liée à la cession des actions Deutsche Telekom intervenue le 17 juin 2016.



**NOTE 14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS****14.1 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT**

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	2017	2016
Impôt courant	(72)	(93)
Mouvements sur les impôts différés	73	24
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>(69)</b>

En 2017, l'impôt sur les résultats s'établit à 1 M€, en baisse de 70 M€ par rapport à 2016. Cette diminution s'explique principalement par les éléments suivants :

- ▶ 40 M€ d'activation en 2017 de déficits reportables dans l'intégration fiscale française à la suite de la revue des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans, qui incluent notamment la vente d'un ensemble immobilier ;
- ▶ 19 M€ de produit généré par la mise à jour des impôts différés des filiales américaines pour tenir compte du nouveau taux d'impôt fédéral de 21 % voté au 31 décembre 2017, contre 35 % au 31 décembre 2016 ;
- ▶ 16 M€ lié remboursement de la taxe de 3 % sur les dividendes en France par application de la décision du Conseil Constitutionnel ;
- ▶ (5) M€ de contribution exceptionnelle à l'impôt sur les sociétés en France en 2017.

**14.2 RAPPROCHEMENT DE LA CHARGE D'IMPÔT**

Le rapprochement entre la charge totale d'impôt comptabilisée dans le résultat et la charge d'impôt théorique se présente comme suit pour les exercices 2017 et 2016 :

	2017	2016
Résultat avant impôts	206	265
Contribution des sociétés mises en équivalence	21	8
<b>Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence</b>	<b>227</b>	<b>273</b>
Charge d'impôt théorique <sup>(*)</sup>	(78)	(94)
<b>Incidence sur l'impôt théorique des :</b>		
Différences de base sur plus et moins-values de cession	(5)	21
Différences de base sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(7)	(19)
Différences de taux sur les résultats des filiales étrangères	19	11
Contribution exceptionnelle à l'impôt sur les sociétés en France	(5)	-
Impôt de distribution et restitution en 2017	11	(5)
Limitation des impôts différés	5	(5)
Déficits imputés (créés) dans l'exercice <sup>(**)</sup>	(13)	20
Produits d'impôts sur déficits activés <sup>(***)</sup>	40	-
Effet des changements de taux d'impôts sur les impôts différés <sup>(****)</sup>	23	1
Crédits d'impôts et incitations fiscales	15	10
Différences permanentes et autres éléments <sup>(*****)</sup>	(4)	(9)
<b>Charge d'impôt réelle</b>	<b>1</b>	<b>(69)</b>

(\*) Au taux en vigueur en France (34,43 % en 2017 et 2016). La contribution exceptionnelle à l'impôt sur les sociétés en France en 2017 a été traitée en différence permanente.

(\*\*) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

(\*\*\*) Constatation d'un impôt différé actif sur déficits reportables dans l'intégration fiscale française à la suite de la revue des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans, qui incluent notamment la vente d'un ensemble immobilier.

(\*\*\*\*) Dont 19 M€ de produit généré par la mise à jour des impôts différés des filiales américaines pour tenir compte du nouveau taux d'impôt fédéral de 21 % voté au 31 décembre 2017.

(\*\*\*\*\*) Y compris la quote-part de frais et charges de 1 % en 2017 et 2016 sur les dividendes reçus de sociétés intégrées fiscalement en France et de sociétés dans l'Union européenne détenues à plus de 95 % et soumises à un impôt équivalent à l'impôt sur les sociétés français.

**14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN**

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	2017	2016
Actifs incorporels	(196)	(282)
Actifs corporels	(11)	(10)
Actifs financiers non courants	(12)	(13)
Stocks et en cours	15	18
Provisions pour pensions	36	38
Autres provisions	71	127
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	109	114
<b>Différences temporaires (valeur brute)</b>	<b>12</b>	<b>(10)</b>
Dépréciation des impôts différés actifs	(141)	(154)
<b>Différences temporaires (valeur nette)</b>	<b>(129)</b>	<b>(163)</b>
Pertes reportables	97	61
Crédits d'impôts	-	-
<b>Total impôts différés nets</b>	<b>(32)</b>	<b>(102)</b>
Actifs d'impôts différés	201	224
Passifs d'impôts différés	(233)	(326)

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables. Le principal montant concerne le Groupe fiscal constitué en France par Lagardère SCA qui dispose d'un déficit reportable

(en base) de plus de 303 M€, dont 116 M€ ont été comptabilisés en base d'impôt différé actif.

**14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS**

	2017	2016
<b>Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>(102)</b>	<b>(105)</b>
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	73	24
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	(13)	13
Change et périmètre	10	(34)
<b>Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice</b>	<b>(32)</b>	<b>(102)</b>

Les produits d'impôts différés au compte de résultat 2017 sont principalement constitués de la reconnaissance d'un impôt différé actif sur déficits reportables en France pour 40 M€ ainsi que de l'effet de la mise à jour des impôts différés aux États-Unis pour tenir compte du nouveau taux fédéral de 21 % voté au 31 décembre 2017 pour 19 M€.

En 2017, la variation de 10 M€ en effet change et périmètre s'explique principalement par la dépréciation de dollar US face à l'euro.

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016
Titres disponibles à la vente	-	-
Couvertures de flux de trésorerie	(6)	3
Écarts actuariels sur provisions pour retraite et obligations assimilées	23	27
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>30</b>

**NOTE 15 RÉSULTAT NET PAR ACTION****Résultat net par action de base**

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net-part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres détenues par le Groupe. Dans le cas de variations du nombre d'actions liées à l'exercice des options sur actions consenties au personnel (mouvements répartis sur l'ensemble de l'année), il est fait la moyenne entre le nombre d'actions à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

**Résultat net par action dilué**

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les options sur actions non encore exercées consenties au personnel et n'ayant pas fait l'objet de contrats de couverture et pour autant que leur prix d'exercice soit inférieur au cours moyen coté de l'action sur la période de référence (options "dans la monnaie") ainsi que par les actions gratuites dès lors que leur attribution à la date fixée par le plan est probable (cas particulier des actions gratuites comportant une condition de performance).

	2017	2016
<b>Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)</b>	179	175
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	131 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(1 575 218)	(1 952 575)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	129 558 068	129 180 711
<b>Nombre moyen d'actions en circulation</b>	129 369 390	128 994 920
<b>Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)</b>	1,38	1,36
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	2 165 010	1 793 455
<b>Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif</b>	131 534 400	130 788 375
<b>Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)</b>	1,36	1,34

**NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION**

	2017	2016
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	1 856	1 919
Valeur brute	3 092	3 199
Pertes de valeur cumulées	(1 236)	(1 280)
Acquisitions (*)	45	49
Reclassement en actifs destinés à la vente	-	-
Cessions ou déconsolidations (**)	(4)	(28)
Pertes de valeur (***)	(10)	(40)
Écarts de conversion	(78)	(33)
Autres mouvements	-	(11)
<b>Au 31 décembre</b>	1 809	1 856
Valeur brute	3 050	3 092
Pertes de valeur cumulées	(1 241)	(1 236)

(\*) Dont en 2017 : Brainbow Ltd 9, Iscool Entertainment 9, Storyfire (Bookouture) 7, Aito 6, Shopvolution 5, Animalbox 4.

Dont en 2016 : Perseus 48.

(\*\*) Dont en 2017 : Westview(activité de Perseus) : (4).

Dont en 2016 : Endurance (14), Distribution Espagne et Belgique (11), LeGuide (3).

(\*\*\*) Dont en 2017 : FCube (1).

Dont en 2016 : LeGuide (32), Distribution Hongrie (4).

Le détail des écarts d'acquisition par UGT est présenté en note 10.

**NOTE 17** IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**Valeurs brutes**

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Contrats de concession	Autres	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>123</b>	<b>213</b>	<b>823</b>	<b>942</b>	<b>482</b>	<b>2 583</b>
Acquisitions	-	1	24	-	20	45
Variations de périmètre	-	1	-	(16)	(42)	(57)
Cessions / sorties	(4)	-	(53)	(1)	(14)	(72)
Reclassements	-	(14)	(8)	(33)	48	(7)
Écarts de conversion	-	(3)	7	10	(6)	8
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>119</b>	<b>198</b>	<b>793</b>	<b>902</b>	<b>488</b>	<b>2 500</b>
Acquisitions	-	-	93	1	14	108
Variations de périmètre	-	-	-	7	13	20
Cessions / sorties	-	-	(15)	(8)	(6)	(29)
Reclassements	-	-	(82)	-	-	(82)
Écarts de conversion	-	(10)	(35)	(39)	(10)	(94)
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>119</b>	<b>188</b>	<b>754</b>	<b>863</b>	<b>499</b>	<b>2 423</b>

**Amortissements et pertes de valeur**

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Contrats de concession	Autres	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>(65)</b>	<b>(44)</b>	<b>(586)</b>	<b>(129)</b>	<b>(356)</b>	<b>(1 180)</b>
Amortissements	-	(1)	(65)	(72)	(28)	(166)
Pertes de valeur	-	-	-	-	(4)	(4)
Variations de périmètre	-	(1)	-	2	20	21
Cessions / sorties	4	-	53	1	29	87
Reclassements	-	(2)	-	-	3	1
Écarts de conversion	-	-	(6)	(3)	3	(6)
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>(61)</b>	<b>(48)</b>	<b>(604)</b>	<b>(201)</b>	<b>(333)</b>	<b>(1 247)</b>
Amortissements	-	-	(60)	(59)	(25)	(144)
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	(5)	(5)
Cessions / sorties	-	-	15	8	6	29
Reclassements	-	-	56	-	-	56
Écarts de conversion	-	3	27	8	1	39
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>(61)</b>	<b>(45)</b>	<b>(566)</b>	<b>(244)</b>	<b>(356)</b>	<b>(1 272)</b>

**Valeurs nettes**

<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>58</b>	<b>150</b>	<b>189</b>	<b>701</b>	<b>155</b>	<b>1 253</b>
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>58</b>	<b>143</b>	<b>188</b>	<b>619</b>	<b>143</b>	<b>1 151</b>

Le détail des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par UGT est présenté en note 10.

**NOTE 18 IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

**Valeurs brutes 2017**

	Solde au 01.01.2017	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2017
Terrains	52	-	-	-	(5)	-	47
Constructions	403	38	(16)	(12)	(21)	(9)	383
Matériel et outillage	614	78	(22)	(35)	117	(30)	722
Autres immobilisations	578	46	(15)	(25)	(89)	(2)	493
Immobilisations en cours	43	47	(2)	-	(10)	(2)	76
<b>Total</b>	<b>1 690</b>	<b>209</b>	<b>(55)</b>	<b>(72)</b>	<b>(8)</b>	<b>(43)</b>	<b>1 721</b>

**Amortissements et pertes de valeur 2017**

	Solde au 01.01.2017	Amortissements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2017
Terrains	(1)	-	-	-	-	-	-	(1)
Constructions	(227)	(25)	(8)	14	10	29	4	(203)
Matériel et outillage	(367)	(75)	(8)	14	30	(63)	13	(456)
Autres immobilisations	(363)	(39)	(7)	18	19	43	1	(328)
Immobilisations en cours	-	-	-	2	-	(2)	-	-
<b>Total</b>	<b>(958)</b>	<b>(139)</b>	<b>(23)</b>	<b>48</b>	<b>59</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>(988)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>732</b>	<b>70</b>	<b>(23)</b>	<b>(7)</b>	<b>(13)</b>	<b>(1)</b>	<b>(25)</b>	<b>733</b>

**Valeurs brutes 2016**

	Solde au 01.01.2016	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement (*)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2016
Terrains	251	-	(11)	(58)	(130)	-	52
Constructions	556	17	(19)	(89)	(60)	(2)	403
Matériel et outillage	582	80	(39)	(34)	28	(3)	614
Autres immobilisations	619	60	(41)	(60)	(4)	4	578
Immobilisations en cours	36	28	(1)	-	(20)	-	43
<b>Total</b>	<b>2 044</b>	<b>185</b>	<b>(111)</b>	<b>(241)</b>	<b>(186)</b>	<b>(1)</b>	<b>1 690</b>

**Amortissements et pertes de valeur 2016**

	Solde au 01.01.2016	Amortissements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement (*)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2016
Terrains	(6)	-	(1)	-	-	6	-	(1)
Constructions	(311)	(26)	(7)	13	69	34	1	(227)
Matériel et outillage	(359)	(66)	(4)	34	19	5	4	(367)
Autres immobilisations	(382)	(49)	(13)	35	41	8	(3)	(363)
Immobilisations en cours	-	-	(3)	1	-	2	-	-
<b>Total</b>	<b>(1 058)</b>	<b>(141)</b>	<b>(28)</b>	<b>83</b>	<b>129</b>	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>(958)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>986</b>	<b>44</b>	<b>(28)</b>	<b>(28)</b>	<b>(112)</b>	<b>(131)</b>	<b>1</b>	<b>732</b>

(\*) Les reclassements en valeurs brutes et en amortissements incluent en 2016 un ensemble immobilier de l'entité Compagnie Immobilière Europa (Autres activités) situé en France, classé en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2016 pour sa valeur nette comptable (cf. note 4.3).

(\*\*) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

**Contrats de location financement**

Il n'existe aucun contrat de location financement d'un montant significatif aux 31 décembre 2017 et 2016.

## NOTE 19 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **coentreprises** et les **entreprises associées** sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	Coactionnaire	Principale activité	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
			31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	2017	2016
SDA (Société de Distribution Aéroportuaire)	Aéroport de Paris	Travel Retail	45 %	45 %	11	10	2	3
Relay@ADP	Aéroport de Paris	Travel Retail	50 %	50 %	5	3	3	2
Lagardère & Connexions	SNCF Participations	Travel Retail	50 %	50 %	2	2	-	(1)
Autres					4	5	-	(4)
<b>Coentreprises</b>					<b>22</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
Marie Claire (Holding Evelynne Prouvost) <sup>(*)</sup>		Presse Magazine	42 %	42 %	53	77	(24)	(10)
Éditions J'ai lu		Édition	35 %	35 %	17	17	1	1
Inmedio		Travel Retail	49 %	49 %	12	12	-	1
Yen Press		Édition	49 %	49 %	9	10	-	-
Saddlebrook International Sports		Sports	30 %	30 %	4	5	-	-
Autres					6	4	(3)	-
<b>Entreprises associées</b>					<b>101</b>	<b>125</b>	<b>(26)</b>	<b>(8)</b>
<b>Total titres mis en équivalence</b>					<b>123</b>	<b>145</b>	<b>(21)</b>	<b>(8)</b>

(\*) Une perte de valeur complémentaire de 24 M€ a été enregistrée en 2017. En 2016, la perte de valeur s'élevait à 13 M€.

La **variation des titres mis en équivalence** s'analyse comme suit :

	2017			2016		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
<b>Titres mis en équivalence en début de période</b>	145	20	125	155	23	132
Dividendes distribués <sup>(*)</sup>	(6)	(5)	(1)	(19)	(13)	(6)
QP de résultat net	3	5	(2)	10	5	5
Pertes de valeur <sup>(**)</sup>	(24)	-	(24)	(18)	(5)	(13)
Var des autres éléments du résultat global	(1)	1	(2)	1	-	1
Entrées / Acquisitions <sup>(***)</sup>	-	-	-	8	-	8
Sorties / Cession <sup>(****)</sup>	(1)	(1)	-	(5)	(1)	(4)
Autres	7	2	5	13	11	2
<b>Titres mis en équivalence en fin de période</b>	<b>123</b>	<b>22</b>	<b>101</b>	<b>145</b>	<b>20</b>	<b>125</b>

(\*) Dont SDA pour (2) M€ en 2017 et (9) M€ en 2016.

(\*\*) Dont Marie Claire pour (24) M€ et (13) M€ respectivement en 2017 et 2016 et les coentreprises de Lagardère Sports and Entertainment au Brésil pour (5) M€ en 2016.

(\*\*\*) Dont Yen Press pour 8 M€ en 2016.

(\*\*\*\*) Dont cession de Hungaro Press pour (1) M€ en 2017 et de SETC pour (6) M€ en 2016.

### Coentreprises

La branche Lagardère Travel Retail gère certains contrats de son activité de Travel Retail sous forme de partenariats à 50/50 avec les concédants. Les principales coentreprises créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont la Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP avec Aéroport de Paris, Lagardère & Connexions (ex la Société des Commerces en Gares) avec SNCF Participations, SVRLS@LAREUNION avec Servair, Lyon Duty Free avec l'aéroport de Lyon.

Le chiffre d'affaires à 100 % de l'activité Travel Retail réalisé par ces coentreprises représente 1 227 M€ en 2017 contre 1 171 M€ en 2016. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 447 M€ en 2017 contre 325 M€ en 2016.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2017	2016	2017	2016
Chiffre d'affaires total	1 227	1 171	614	586
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	(447)	(325)	(224)	(163)
Chiffre d'affaires ajusté	780	846	390	423
Résultat opérationnel courant	21	15	11	8
Résultat avant charges financières et impôts	18	13	9	7
Résultat avant impôt	17	13	9	7
Résultat net	12	9	6	5
Trésorerie nette (endettement net)	(73)	(79)	(37)	(40)

### Entreprises associées

#### Marie Claire

Au 31 décembre 2016, une perte de valeur de 13 M€ avait été enregistrée ramenant la valeur de ces titres à 77 M€.

Au cours de l'exercice 2017, l'activité du Groupe Marie Claire s'établit en net retrait par rapport aux hypothèses contenues dans le budget plan préparé fin 2016, notamment en ce qui concerne les revenus publicitaires. Ce budget plan a donc été révisé à la baisse, notamment pour ce qui concerne le taux de profitabilité projeté. En conséquence de ce réajustement des hypothèses, la participation dans le Groupe Marie Claire a été évaluée à 53 M€, ce qui a conduit à enregistrer une perte de valeur de 24 M€ au cours du premier semestre 2017.

Par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2017, une variation correspondant à une baisse annuelle de 1 % du chiffre d'affaires diffusion, appliquée sur dix ans au-delà des années du budget-plan, conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur complémentaire de 11 M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre.

**NOTE 20 AUTRES ACTIFS NON COURANTS****AUTRES ACTIFS NON COURANTS**

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2017	31.12.2016
Titres de participation	48	50
Prêts et créances	77	68
Instruments financiers dérivés (*)	18	-
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>118</b>

(\*) Cf. note 29.1.

**TITRES DE PARTICIPATION**

Les titres de participation comprennent :

Valeur nette	31.12.2017		31.12.2016	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idivest Digital Fund II	11	7 %	11	7 %
Autres	37		39	
<b>Total</b>	<b>48</b>		<b>50</b>	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres disponibles à la vente.

Au 31 décembre 2017, les écarts d'évaluations cumulés sur les titres de participation s'élèvent à (1) M€.

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s'élèvent à +1 M€ en 2017.

**PRÊTS ET CRÉANCES**

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2017	31.12.2016
Valeur brute	101	100
Dépréciation	(24)	(32)
<b>Valeur nette</b>	<b>77</b>	<b>68</b>

Analyse de la dépréciation	2017	2016
Dépréciation à l'ouverture	(32)	(59)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	10	5
Autres mouvements et écarts de conversion	(2)	22
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(24)</b>	<b>(32)</b>

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an.



**NOTE 21 STOCKS ET EN-COURS**

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016
Lagardère Publishing	389	401
Lagardère Travel Retail	325	342
Lagardère Active	79	72
Lagardère Sports and Entertainment	-	-
Autres activités (*)	-	4
<b>Valeur brute</b>	<b>793</b>	<b>819</b>
Dépréciation	(210)	(219)
<b>Valeur nette</b>	<b>583</b>	<b>600</b>

(\*) Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing &amp; Services (ex Matra Automobile).

Analyse de la dépréciation	2017	2016
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(219)</b>	<b>(217)</b>
(Augmentation) diminution de la dépréciation	3	(1)
Autres mouvements et écarts de conversion	6	(1)
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(210)</b>	<b>(219)</b>

**NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS**

 Les **créances clients** et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016
<b>Créances clients et comptes rattachés en valeur brute</b>	<b>1 352</b>	<b>1 400</b>
Dépréciation	(144)	(132)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 208</b>	<b>1 268</b>
dont :		
- <i>créances non échues</i>	<b>1 027</b>	1 077
- <i>créances échues de moins de six mois</i>	<b>134</b>	147
- <i>créances échues de plus de six mois</i>	<b>47</b>	44
<b>Total</b>	<b>1 208</b>	<b>1 268</b>

Analyse de la dépréciation	2017	2016
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(132)</b>	<b>(173)</b>
(Augmentation) diminution de la dépréciation	1	31
Autres mouvements et écarts de conversion	(13)	10
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(144)</b>	<b>(132)</b>

**Titrisation de créances commerciales**

Pour rappel, un programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en décembre 2015 pour cinq ans dans certaines filiales de Lagardère Active. Il permet de présenter la déconsolidation des créances cédées selon les modalités précisées ci-dessous.

Il s'agit d'une cession de créances sans recours qui intègre dorénavant la mise en place d'une assurance-crédit et la mise en œuvre d'un mécanisme de protection au sein du fonds commun de titrisation absorbant l'essentiel des risques, transférant ainsi la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances cédées au compartiment.

Les principales caractéristiques du programme sont les suivantes :

- ▶ la cession des créances s'opère au travers d'une entité compartiment d'un fonds commun de titrisation - non contrôlée par Lagardère ;
- ▶ le compartiment a souscrit une police d'assurance-crédit qui couvre 99 % du risque crédit des créances cédées ;
- ▶ les créances sont achetées pour leur valeur nominale nette déduction faite d'une réduction fixe (dont la formule de calcul est prédéterminée) dimensionnée de manière à couvrir le coût de portage des créances titrisées, les coûts du compartiment (rémunération des parts et charges du fonds), et le risque de retard de paiement des créances acquises ;
- ▶ les parts Senior du compartiment sont souscrites par un organisme financier et servent à financer l'acquisition des créances ;

▶ les parts subordonnées ou complémentaires souscrites par Lagardère absorbent le risque de dilution et la quote-part de créances non assurées dans le cas où la réduction serait insuffisante ;

▶ Lagardère est en charge du recouvrement des créances et de la gestion de la police d'assurance et perçoit à ce titre une rémunération fixe.

En conséquence, le montant des créances cédées et déconsolidées à fin décembre 2017 s'élève à 75 M€. Lagardère conserve néanmoins une exposition dans les créances cédées principalement représentée par les parts détenues par le Groupe dans le compartiment qui s'élève à 1,5 M€ au 31 décembre 2017, soit environ 2 % du total des créances cédées.

**Ventes avec droit de retour**

Lagardère Publishing, dans le cadre de son activité de ventes d'ouvrages, octroie un droit de retour aux distributeurs pour les ouvrages invendus. L'estimation des retours est comptabilisée en déduction du chiffre d'affaires et de la créance brute correspondante. Le calcul est statistique et se base sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Au 31 décembre 2017, l'estimation des retours comptabilisée en déduction des créances clients brutes s'élève à 279 M€, contre 313 M€ au 31 décembre 2016.

**NOTE 23 AUTRES ACTIFS COURANTS**

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016
Avances et acomptes versés	38	28
Créances fiscales et sociales	303	247
Instruments financiers dérivés (*)	6	10
Auteurs débiteurs	291	335
Fournisseurs débiteurs	82	82
Prêts	8	11
Charges constatées d'avance	159	196
Autres créances diverses	80	65
<b>Total</b>	<b>967</b>	<b>974</b>
Dépréciation	(52)	(60)
<b>Valeur nette</b>	<b>915</b>	<b>914</b>

(\*) Cf. note 29.1.

Analyse de la dépréciation	2017	2016
Dépréciation à l'ouverture	(60)	(67)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(45)	(50)
Autres mouvements et écarts de conversion	53	57
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(52)</b>	<b>(60)</b>

**NOTE 24 TRÉSORERIE**

Dans l'état des flux de trésorerie, **la trésorerie** est calculée comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	546	481
Concours financiers courants	(69)	(76)
<b>Trésorerie</b>	<b>477</b>	<b>405</b>

**La trésorerie et les équivalents de trésorerie** se décomposent comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016
Comptes bancaires	329	360
OPCVM monétaires	138	61
Dépôts à terme et comptes-courants à moins de trois mois	79	60
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>546</b>	<b>481</b>

Dans l'état des flux de trésorerie, **la variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	2017	2016
Variation des stocks et en-cours	(5)	(21)
Variation des créances clients et comptes rattachés	(4)	(72)
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	49	24
Variation des autres créances et dettes	(130)	95
<b>Variation du besoin en fonds de roulement (*)</b>	<b>(90)</b>	<b>26</b>

(\*) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à -90 M€, après une année 2016 qui présentait une variation positive de +26 M€. L'évolution par rapport à 2016 est imputable à la variation du besoin en fonds de roulement chez Lagardère Publishing,

en raison d'une hausse des créances clients – sous l'effet d'un calendrier de parutions plus favorable en 2016 – et d'une hausse des règlements auteurs dans les pays anglo-saxons correspondant notamment aux royalties sur les succès de 2016 au Royaume-Uni.

**NOTE 25 CAPITAUX PROPRES****25.1 CAPITAL**

Au 31 décembre 2017, comme au 31 décembre 2016, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

**25.3 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE**

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2017	2016
<b>Détention au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 952 575</b>	2 324 157
Achats	<b>677 231</b>	626 955
Ventes	<b>(631 231)</b>	(657 650)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	<b>(423 357)</b>	(340 887)
<b>Détention au 31 décembre</b>	<b>1 575 218</b>	1 952 575

Au 31 décembre 2017, les actions d'autocontrôle représentent 1,20 % du capital de Lagardère SCA et sont affectées comme suit :

- ▶ 1 510 218 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- ▶ 65 000 actions affectées à « l'animation du marché ».

En 2017, dans le cadre du contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux et destiné à animer le marché, Lagardère SCA a acquis 677 231 actions propres pour un prix de revient total de 18 M€, et cédé 631 231 actions propres pour un prix de revient total de 17 M€ générant un résultat de cession de (1) M€ directement enregistré en capitaux propres.

Par ailleurs, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 423 357 actions d'autocontrôle pour un montant de 13 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en 2017 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 26 décembre 2013.

En 2016, Lagardère SCA avait acquis 626 955 actions propres pour un prix de revient total de 14 M€, et cédé 657 650 actions

**25.2 OPTIONS CONSENTIES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR**

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 11 mai 2004, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Il n'y a plus d'options d'achat d'actions en circulation au 31 décembre 2017.

Par ailleurs, des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA ont été mis en place au profit de salariés, des membres du Comité Élargi et des Co-gérants dont les caractéristiques sont décrites en note 7.

propres pour un prix de revient total de 15 M€ générant un résultat de cession de 1 M€ directement enregistré en capitaux propres.

Il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 340 887 actions d'autocontrôle pour un montant de 11 M€. Ces opérations venaient à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées avaient été attribuées en 2016 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 25 juin 2012 et 22 décembre 2014.

**25.4 AUTRES RÉSERVES****Écarts de conversion**

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

**Écarts d'évaluation**

Les écarts d'évaluation incluent :

- ▶ les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- ▶ les ajustements de valeur des titres disponibles à la vente.

## 25.5 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les intérêts minoritaires ne représentent pas une part significative des états financiers du Groupe. La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et dans les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Part des intérêts minoritaires dans les filiales		Au bilan		Au compte de résultat		Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	2017	2016	2017	2016
<b>Lagardère Publishing</b>			<b>27</b>	25	<b>3</b>	4	<b>4</b>	3
Dont Librairie Générale Française	<b>40 %</b>	40 %	<b>20</b>	19	<b>4</b>	3	<b>3</b>	2
Dont Pika Éditions	<b>33,33 %</b>	33,33 %	<b>6</b>	6	-	-	-	-
<b>Lagardère Travel Retail</b>			<b>101</b>	104	<b>17</b>	5	<b>12</b>	15
Dont sous-groupe HDS Retail North America (ELS) <sup>(*)</sup>	<b>N/A</b>	N/A	<b>68</b>	79	<b>9</b>	7	<b>12</b>	15
Dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	<b>9,96 %</b>	9,96 %	<b>22</b>	18	<b>2</b>	1	-	-
Dont sous-groupe AIREST <sup>(**)</sup>	<b>50 %</b>	50 %	<b>12</b>	6	<b>6</b>	1	-	-
Dont sous-groupe Lapker		80,41 %	-	(1)	-	(4)	-	-
<b>Lagardère Active</b>			<b>5</b>	6	<b>1</b>	5	<b>1</b>	1
Dont Mezzo	<b>40 %</b>	40 %	<b>3</b>	3	<b>1</b>	-	-	-
Dont sous-groupe Réservoir	<b>70 %</b>	70 %	-	1	-	2	-	-
<b>Lagardère Sports and Entertainment</b>			<b>6</b>	(2)	<b>7</b>	7	-	-
Dont sous-groupe Lagardère Sports Asia	<b>29,26 %</b>	29,26 %	<b>8</b>	(2)	<b>7</b>	7	-	-
<b>Total</b>			<b>139</b>	133	<b>28</b>	21	<b>17</b>	19

(\*) Groupe HDS Retail North America (ELS) : inclut les intérêts minoritaires issus de l'acquisition de Paradies le 22 octobre 2015 (le pourcentage moyen d'intérêts minoritaires au sein de Paradies est de 19 % à la date d'acquisition). Conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), les activités de Travel Retail en Amérique du Nord sont opérées dans de nombreux aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires. Les pourcentages d'intérêts minoritaires sont différents dans chacune des filiales du sous-groupe.

(\*\*) Exercice d'options de rachat des intérêts minoritaires réalisées dans le sous-groupe Airster en 2015. Cependant, le taux d'intérêts minoritaires reste identique dans les filiales d'Airster SPA (aéroports de Venise Trévise, Vérone, Bari et Palerme).

## 25.6 GESTION DU CAPITAL

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionariat. Les actions Lagardère SCA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionariat et de son évolution dans le temps. La proportion du flottant est très importante puisqu'elle représente environ 92 % du nombre d'actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 7,39 % détenu par la société Lagardère Capital & Management, contrôlée par M. Arnaud Lagardère, gérant commandité du Groupe. L'importance du flottant garantit une bonne liquidité du titre.

Depuis de nombreuses années, le Groupe n'a pas eu recours à des augmentations de capital sur le marché tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs souhaité récompenser la stabilité de son actionariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme, le Groupe veille à optimiser le montant de son endettement financier rapporté au montant de ses capitaux propres. Le niveau actuel de la trésorerie autorise le financement de la croissance externe par recours à l'emprunt.

Les actions devant être livrées aux salariés et dirigeants au titre des plans d'attributions gratuites sont normalement créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves. Afin de neutraliser l'effet dilutif qui en découle pour les actionnaires, il est procédé à l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues. Afin de maintenir son niveau d'autocontrôle, le Groupe est amené, à la suite de ces opérations, à procéder à des rachats d'actions sur le marché.

Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrat de liquidité pour favoriser la liquidité de ses titres et la régularité de leur cotation.

**25.7 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES**

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

	2017			2016		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>Écarts de conversion</b>	<b>(134)</b>	<b>(8)</b>	<b>(142)</b>	<b>(43)</b>	<b>1</b>	<b>(42)</b>
- Variation des écarts de conversion	(135)	(8)	(143)	(48)	1	(47)
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	1	-	1	5	-	5
<b>Écarts d'évaluation</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>(32)</b>	<b>-</b>	<b>(32)</b>
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	17	-	17	(11)	-	(11)
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	25	-	25	(15)	-	(15)
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	1	-	1	-	-	-
- Impôt	(9)	-	(9)	4	-	4
Variation de juste-valeur des titres non consolidés	1	-	1	(21)	-	(21)
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	1	-	1	1	-	1
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-	(24)	-	(24)
- Impôt	-	-	-	2	-	2
<b>Autres réserves</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(2)</b>	<b>(27)</b>	<b>-</b>	<b>(27)</b>
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	1	-	1	(34)	-	(34)
- Impôt	(3)	-	(3)	7	-	7
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt</b>	<b>(118)</b>	<b>(8)</b>	<b>(126)</b>	<b>(102)</b>	<b>1</b>	<b>(101)</b>

(\*) Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les écarts de conversion enregistrés en gains et pertes en capitaux propres sont liés aux principales devises suivantes :

	2017	2016
► Livre Sterling :	(18) M€	(85) M€
► Dollar US :	(134) M€	45 M€
► Autres :	10 M€	(2) M€
<b>Total</b>	<b>(142) M€</b>	<b>(42) M€</b>

**NOTE 26 PROVISIONS****26.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES**

Conformément aux principes énoncés en note 3.18, Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Au 31 décembre, l'insuffisance (l'excédent) de placement sur les droits accumulés des bénéficiaires reflète la provision (nette d'actifs). Les principaux engagements du Groupe sont situés au Royaume-Uni et en France.

**Royaume-Uni**

Les régimes sont fermés aux nouveaux entrants et sans acquisitions de droits futurs. Les prestations de retraite tiennent compte du salaire moyen sur la carrière passée. Les régimes sont financés par des actifs de couverture et la législation impose des règles

de financement minimum. Un organe de gouvernance (*Board of trustees*), constitué paritairement par des représentants de l'employeur et des salariés / retraités veille à la bonne gestion administrative et financière de ces régimes. Les régimes en vigueur au Royaume-Uni représente un engagement de 222 M€ (56 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 218 M€ (91 % des actifs de couverture du Groupe).

**France**

Les régimes les plus significatifs sont les indemnités de fin de carrière, prévues par les conventions collectives applicables dans chaque entité. Ces indemnités sont versées uniquement lors du départ effectif à la retraite, et leur montant, défini par la convention collective, dépend de l'ancienneté et du salaire. Les indemnités de fin de carrière ne sont pas préfinancées et ne font pas l'objet de règle de financement. Ces régimes représentent un engagement de 84 M€ (21 % de l'engagement total du Groupe).

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

**Variation de la valeur actualisée de l'obligation**

	2017	2016
<b>Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice</b>	<b>395</b>	<b>368</b>
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	7
Réduction de droits futurs / modifications de régimes	(1)	(6)
Liquidation d'engagements	(1)	-
Coût financier	9	11
Cotisations des employés	-	-
Prestations versées	(10)	(13)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	1	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	3	59
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	4	(1)
Entrées et (sorties) de périmètre	-	-
Écarts de change et autres	(9)	(30)
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>400</b>	<b>395</b>
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	284	278
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	116	117

### Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2017	2016
<b>Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice</b>	<b>229</b>	<b>230</b>
Produit d'intérêt	6	8
Écart de mesure des actifs de régime	9	24
Cotisations des employés	-	-
Cotisations de l'employeur	7	7
Prestations versées par le fonds d'actif	(5)	(9)
Liquidation d'engagements	-	-
Entrées et (sorties) de périmètre	-	-
Écarts de change et autres	(7)	(31)
<b>Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice</b>	<b>239</b>	<b>229</b>

### Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2017	2016
Actions	26 %	25 %
Obligations	67 %	68 %
Immobilier	2 %	2 %
Monétaire	0 %	0 %
Autres	5 %	5 %

### Calcul du passif net comptabilisé

	2017	2016	2015	2014	2013
Valeur actualisée de l'obligation	400	395	368	426	380
Juste valeur des actifs du régime	(239)	(229)	(230)	(271)	(263)
Coûts des services passés non reconnus	-	-	-	-	-
<b>Passif net comptabilisé</b>	<b>161</b>	<b>166</b>	<b>138</b>	<b>155</b>	<b>117</b>

### Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2017	2016
<b>Provision / (Actif) à l'ouverture</b>	<b>166</b>	<b>138</b>
Charges sur l'exercice	9	4
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	(1)	34
Cotisations de l'employeur	(7)	(7)
Prestations versées par l'employeur	(6)	(4)
Entrées / Sorties de périmètre	-	-
Écarts de change et autres	-	1
<b>Provision / (Actif) à la clôture (*)</b>	<b>161</b>	<b>166</b>

(\*) Dont provision pour engagements de retraite pour 163 M€ et autres actifs non courants pour 2 M€ au titre d'un plan sur-financé.



## Composantes de la charge de l'exercice

	2017	2016
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	7
Réduction de droits futurs / Modifications de régimes	(1)	(6)
Liquidation d'engagements	(1)	-
Coût financier	2	3
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-	-
<b>Charges (produits) comptabilisés en résultat</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	1	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	3	59
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	4	(1)
Excédent du rendement réel des actifs de régime	(9)	(24)
Effet de plafonnement des actifs de régime	-	-
<b>Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres</b>	<b>(1)</b>	<b>34</b>
<b>Total charges (produits) comptabilisés</b>	<b>8</b>	<b>38</b>

## Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2017	2016
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	2,17 %	2,34 %
- Zone Euro (*)	1,50 %	1,50 %
- Royaume-Uni (*)	2,60 %	2,80 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,11 %	3,10 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	1,89 %	2,52 %
Taux de progression des dépenses de santé :		
- Taux initial	3,75 %	3,75 %
- Taux ultime	2,25 %	2,25 %
- Année où le taux ultime est atteint	2030	2030

(\*) Les taux d'actualisation ont été déterminés à partir des taux de marché pour des obligations d'entreprises privées de première catégorie (AA) dont la durée est approximativement équivalente à celle des estimations de paiements futurs des plans. Pour la zone Euro, l'indice de référence utilisé est l'Iboxx Corporate AA.

## Pertes et gains d'expérience enregistrés en capitaux propres

	2017	2016
<b>Différence entre les rendements réel et attendu</b>		
Montant de (pertes) ou gains	9	24
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	3,68 %	10,58 %
<b>Écarts actuariels d'expériences sur les engagements du régime</b>		
Montant de pertes ou (gains)	4	(1)
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	1,00 %	-0,26 %

### Effet de la variation de +/- 1 % du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé

	2017	2016
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	13	13
Effet d'une augmentation de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	56	52
- sur la charge de l'exercice	4	3
Effet d'une diminution de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(37)	(33)
- sur la charge de l'exercice	(2)	(2)

### Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2017 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(38)	32
Duration moyenne pondérée des engagements	17 ans	

### Cotisations patronales attendues

	2017	2016
Cotisations patronales attendues	8	7

### Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2017	2016
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(47)	(40)
Mouvements de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	(8)	(58)
- sur la valeur des actifs du régime	9	24
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(46)	(74)
Incidence des impôts différés	24	27
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(22)	(47)

## 26.2 AUTRES PROVISIONS

Les **autres provisions courantes et non courantes** s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2017	31.12.2016
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	6	7
Restructurations et désengagements	29	54
Litiges	69	71
Autres risques	263	278
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>410</b>
Dont :		
- part non courante	220	222
- part courante	147	188

2017	Solde au 01.01.2017	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2017
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	7	-	-	3	(4)	-	-	6
Restructurations et désengagements	54	(1)	(1)	20	(35)	(4)	(4)	29
Litiges	71	(2)	-	14	(6)	(10)	2	69
Autres risques	278	-	(3)	58	(32)	(29)	(10)	263
<b>Total</b>	<b>410</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>95</b>	<b>(77)</b>	<b>(43)</b>	<b>(12)</b>	<b>367</b>

2016	Solde au 01.01.2016	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2016
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	7	-	-	9	(7)	(2)	-	7
Restructurations et désengagements	38	-	(6)	40	(17)	(3)	2	54
Litiges	91	-	-	10	(20)	(6)	(4)	71
Autres risques	242	-	(2)	61	(17)	(25)	19	278
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>-</b>	<b>(8)</b>	<b>120</b>	<b>(61)</b>	<b>(36)</b>	<b>17</b>	<b>410</b>

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les montants reportés en autres risques se rapportent à des éléments non directement rattachables aux rubriques spécifiquement dénommées. Ils s'inscrivent dans le cadre de la conduite normale des affaires et se composent généralement de faibles montants en valeur unitaire, répartis sur l'ensemble des sociétés qui composent le périmètre consolidé.

**NOTE 27 DETTES FINANCIÈRES****27.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE**

Les **dettes financières du Groupe** se décomposent comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016
Emprunts obligataires	1 292	989
Emprunts auprès d'établissements de crédit	200	3
Dettes de location financement	5	6
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	34	24
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (*)	19	-
Autres dettes financières	10	4
<b>Dettes financières non courantes hors instruments de couverture affectés à la dette</b>	<b>1 560</b>	<b>1 026</b>
Instruments de couverture affectés à la dette	-	15
<b>Dettes financières non courantes</b>	<b>1 560</b>	<b>1 041</b>
Emprunts obligataires	-	497
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-
Dettes de location financement	5	5
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	5	17
Billets de trésorerie (NEU CP) (†)	276	213
Autres dettes financières	89	100
<b>Dettes financières courantes hors instruments de couverture affectés à la dette</b>	<b>375</b>	<b>832</b>
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-
<b>Dettes financières courantes</b>	<b>375</b>	<b>832</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>1 935</b>	<b>1 873</b>

(\*) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

(†) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.

Les principaux mouvements de l'exercice 2017 sont les suivants :

- ▶ en juin 2017, émission d'un emprunt obligataire de 300 M€ à échéance juin 2024, avec un coupon annuel de 1,625 %, affecté aux besoins généraux de l'entreprise. Le taux d'intérêt effectif de l'emprunt est de 1,81 % ;
- ▶ en octobre 2017, remboursement de l'emprunt obligataire de 500 M€ émis en octobre 2012 ;
- ▶ poursuite du programme de billets de trésorerie (NEU CP) avec un plafond relevé à 850 M€ (contre 700 M€ au 31 décembre 2016). Les émissions s'élèvent à 276 M€ au 31 décembre 2017 contre 213 M€ au 31 décembre 2016 ;
- ▶ mise en place d'un programme de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) avec un plafond de 200 M€ en juin 2017. Au 31 décembre 2017, les émissions ont porté sur un montant de 19 M€ à échéance 2 ans ;
- ▶ souscription de trois emprunts bancaires en juin 2017 pour un montant total de 200 M€, dont 150 M€ à échéance 2021 et 50 M€ à échéance 2022, portant intérêt au taux effectif global moyen de 0,74 %.

Les mouvements des **passifs issus des activités de financement du Groupe**, qui incluent la décomposition des mouvements des dettes financières de l'état des flux de trésorerie, se décomposent comme suit :

	31.12.2016	Flux de trésorerie	Variation de périmètre	Change	Variations de justes valeurs	Autres flux	31.12.2017
Emprunts obligataires	989	296	-	-	-	7	1 292
Emprunts auprès d'établissements de crédit	3	197	-	-	-	-	200
Dettes de location financement	6	(1)	-	-	-	-	5
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) <sup>(*)</sup>	-	19	-	-	-	-	19
Autres dettes financières	4	5	2	(2)	-	1	10
Instruments de couverture affectés à la dette	15	-	-	-	(15)	-	-
<b>Passifs non courants issus des activités de financement</b>	<b>1 017</b>	<b>516</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>	<b>(15)</b>	<b>8</b>	<b>1 526</b>
Emprunts obligataires	497	(500)	-	-	-	3	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	-	-	-	-	-
Dettes de location financement	5	-	-	-	-	-	5
Billets de trésorerie (NEU CP) <sup>(*)</sup>	213	63	-	-	-	-	276
Autres dettes financières	1	(12)	2	10	(1)	2	2
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs courants issus des activités de financement</b>	<b>716</b>	<b>(449)</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>(1)</b>	<b>5</b>	<b>283</b>
<b>Total passifs issus des activités de financement</b>	<b>1 733</b>	<b>67</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>(16)</b>	<b>13</b>	<b>1 809</b>
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	41	(17)	15	-	-	-	39
Concours financiers courants	76	2	-	(8)	-	(1)	69
Intérêts courus	23	-	-	(1)	6	(10)	18
<b>Total dettes financières</b>	<b>1 873</b>	<b>52</b>	<b>19</b>	<b>(1)</b>	<b>(10)</b>	<b>2</b>	<b>1 935</b>

(\*) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

(\*\*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.

**L'endettement financier net** se calcule comme suit :

(M€)	31.12.2017	31.12.2016
Placements financiers et trésorerie	546	481
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif <sup>(*)</sup>	21	3
Dettes financières non courantes <sup>(**)</sup>	(1 560)	(1 041)
Dettes financières courantes	(375)	(832)
<b>Endettement financier net</b>	<b>(1 368)</b>	<b>(1 389)</b>

(\*) Au 31 décembre 2017, les instruments de couverture affectés à la dette – Actif sont comptabilisés en Autre actifs courants pour 3 M€ et en Autres actifs non courants pour 18 M€.

(\*\*) Au 31 décembre 2016, les dettes financières non courantes incluaient les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (15) M€.

**27.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE**Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **31 décembre 2017** :

	2018 (*)	2019	2020	2021	2022	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	499	-	-	-	793	<b>1 292</b>
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	-	148	49	3	<b>200</b>
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	-	-
Dettes de location-financement	5	4	-	-	-	1	<b>10</b>
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	5	2	13	5	11	3	<b>39</b>
Billets de trésorerie (**)	276	19	-	-	-	-	<b>295</b>
Autres dettes financières	89	7	-	-	-	3	<b>99</b>
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>375</b>	<b>531</b>	<b>13</b>	<b>153</b>	<b>60</b>	<b>803</b>	<b>1 935</b>

(\*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

(\*\*) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

Au **31 décembre 2016**, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	2017 (*)	2018	2019	2020	2021	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	497	-	495	-	-	494	<b>1 486</b>
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	-	-	-	3	<b>3</b>
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	4	-	-	11	<b>15</b>
Dettes de location-financement	5	4	1	-	-	1	<b>11</b>
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	17	1	1	13	7	2	<b>41</b>
Billets de trésorerie (**)	213	-	-	-	-	-	<b>213</b>
Autres dettes financières	100	1	-	-	-	3	<b>104</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>832</b>	<b>6</b>	<b>501</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>514</b>	<b>1 873</b>

(\*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

(\*\*) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

## 27.3 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DES PRINCIPAUX EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

31.12.2017	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 19 septembre 2014 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	499	(8)	491	2,37 % (***)
Émission le 13 avril 2016 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500 M€	496	(10)	486	2,90 %
Émission le 21 juin 2017 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 300 M€	297	-	297	1,81 %
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>1 292</b>	<b>(18)</b>	<b>1 274</b>	
Autres emprunts	200	-	200	
<b>Emprunts auprès d'établissements de crédit</b>	<b>200</b>	<b>-</b>	<b>200</b>	
<b>Total</b>	<b>1 492</b>	<b>(18)</b>	<b>1 474</b>	

(\*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(\*\*) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

(\*\*\*) Le taux d'intérêt effectif inclut l'effet de l'amortissement de la pré-couverture de taux mise en place avant l'émission obligataire et résiliée au moment de l'émission. La soulte de résiliation est amortie sur la durée de l'emprunt.

31.12.2016	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 31 octobre 2012 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	497	-	497	4,76 %
Émission le 19 septembre 2014 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	495	4	499	2,37 % (***)
Émission le 13 avril 2016 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500 M€	494	11	505	2,90 %
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>1 486</b>	<b>15</b>	<b>1 501</b>	
Autres emprunts	3	-	3	
<b>Emprunts auprès d'établissements de crédit</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	
<b>Total</b>	<b>1 489</b>	<b>15</b>	<b>1 504</b>	

(\*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(\*\*) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

(\*\*\*) Le taux d'intérêt effectif inclut l'effet de l'amortissement de la pré-couverture de taux mise en place avant l'émission obligataire et résiliée au moment de l'émission. La soulte de résiliation est amortie sur la durée de l'emprunt.

## 27.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

31.12.2017	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone euro	1 879	97,1 %	1 187	61,3 %
Dollar US	0	0,0 %	525	27,2 %
Livre sterling	21	1,1 %	67	3,5 %
Dollar australien	0	0,0 %	35	1,8 %
Dollar canadien	4	0,2 %	38	2,0 %
Autres	31	1,6 %	83	4,3 %
<b>Total</b>	<b>1 935</b>	<b>100 %</b>	<b>1 935</b>	<b>100 %</b>

## NOTE 28 EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT

### 28.1 RISQUES DE MARCHÉ

#### 28.1.1 EXPOSITION

##### Risques de liquidité

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque le ratio des réserves de liquidités disponibles (trésorerie, placements financiers courants et lignes de crédit confirmées, non tirées) sur la dette brute inférieure à 2 ans est de 198 %. En effet, la dette brute à moins de 2 ans est de 906 M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 1 797 M€ (trésorerie et placements financiers courants pour 546 M€, lignes de crédit confirmées non tirées pour 1 251 M€).

La réserve de liquidité est principalement assurée par le crédit syndiqué conclu en mai 2015 pour un montant de 1 250 M€ sur une durée initiale de 5 ans. Le 26 avril 2016, puis le 27 avril 2017, Lagardère SCA a utilisé les deux possibilités d'extension et a reçu l'accord à l'unanimité des treize banques de son crédit syndiqué pour l'extension de cette ligne d'une année à deux reprises. L'échéance de la ligne de crédit est ainsi portée au 11 mai 2022.

L'endettement est considéré majoré de la valeur des instruments dérivés de couverture, lorsqu'ils existent (cf. note 27.3).

Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires, à remboursement *in fine*, passe de 79 % à 67 % de l'endettement total brut entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, avec des échéances de 500 M€ en 2019 et 2023, et de 300 M€ en 2024.

##### Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de "covenants"

Certains crédits bancaires comportent des clauses, appelées "covenants", imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel ces ratios portent sur un montant maximum d'endettement net rapporté à un EBITDA ajusté (défini comme la somme du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, des amortissements et dépréciations et des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence).

Le non-respect de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

Une telle clause figure dans le crédit syndiqué conclu en mai 2015 pour un montant de 1 250 M€ sur une durée de 5 ans.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2017, le ratio imposé par le "covenant" est respecté.

##### Risques de taux d'intérêt

67 % de l'endettement brut total est réalisé par des emprunts obligataires à taux fixe.

Ainsi, l'emprunt obligataire de 499 M€ à échéance 2019, émis en 2014, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,37 %). L'emprunt obligataire de 496 M€ à échéance 2023, émis en 2016, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,90 %). Enfin, l'emprunt obligataire de 297 M€ à échéance 2024, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 1,81 %).

Les titres de créances négociables à court terme (billets de trésorerie) et à moyen terme sont émis régulièrement, pour des durées de 1 à 24 mois. Le rythme des émissions et la durée des billets font varier ainsi les taux de référence appliqués ; aussi, le taux de l'ensemble du portefeuille évolue-t-il tout au long de l'année. Les autres dettes bancaires portent principalement intérêt à taux variable.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 546 M€. D'autre part, l'endettement à taux variable s'élève à 563 M€ (ce chiffre excluant principalement les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires et les dépôts et cautions reçus). À fin décembre 2017, compte tenu des montants mentionnés ci-dessus, une hausse instantanée des taux aurait un effet limité sur la charge nette d'intérêt du Groupe.

Par ailleurs les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligataire et monétaire des actifs correspondants présente une sensibilité en sens contraire. Les encours liés à ces engagements et à ces actifs sont détaillés en note 26.1.

##### Risques de change

Les risques de change liés à la position transactionnelle du Groupe concernent principalement l'activité Lagardère Sports and Entertainment. Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct portent, au 31 décembre 2017 pour l'ensemble des quatre branches, sur des montants de 120 M€ à la vente et 209 M€ à l'achat.

Pour le risque de conversion du compte de résultat, le Groupe n'effectue pas de couverture financière. Les éléments d'exposition sont donnés ci-après.

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2017 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

▶ Euro	51 %
▶ Dollar US	18 %
▶ Livre Sterling	9 %
▶ Autres devises	22 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Sur la base des données comptables de l'exercice 2017, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour une dépréciation de 10 % contre l'Euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Devise	Incidence comptable sur le Résop consolidé 2017
Dollar US (*)	(12) M€
Livre Sterling (**)	(4) M€

(\*) Résop des entités dont la monnaie fonctionnelle est le dollar US.

(\*\*) Résop des entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling.

Le financement des activités courantes est en général assuré par recours à des crédits à court terme et à taux variable libellés dans la devise locale pour éviter tout risque de change, soit un encours, au 31 décembre 2017, de 377 M€.

Pour les investissements à long terme, y compris les acquisitions, le Groupe se réserve la possibilité de mettre en place des emprunts à moyen terme dans la devise d'investissement. Au 31 décembre 2017, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 333 M€, principalement en dollars US.



## Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Taux de détention	Cours au 31.12.2017	Valorisation boursière au 31.12.2017
Lagardère SCA	1 575 218	1,20 %	26,73	42 105 577 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				61 578 264 €

Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les variations ultérieures du cours n'ont aucun impact sur les comptes.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élève à 239 M€ et sont investis à hauteur de 26 % en actions (cf. note 26.1), ce qui représente une valorisation de 62 M€ au 31 décembre 2017.

### 28.1.2 GESTION

Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché encourus par l'application de procédures permettant d'identifier et de quantifier ces risques. L'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

#### Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active quotidienne des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de taux choisis pour leur qualité en termes de signature, avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement et en excluant tout placement spéculatif ou à fort risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

## 28.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit et de contrepartie représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients.

### 28.2.1 EXPOSITION

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- ▶ des encours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux,
- ▶ d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi,
- ▶ de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des encours clients et des engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux s'élève à 2 758 M€ au 31 décembre 2017. Les encours clients principaux ont pour contrepartie des distributeurs de produits du Groupe. En France comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées. Les principaux engagements reçus entrent dans le cadre de contrats de commercialisation de droits sportifs.

Il est précisé ci-dessous la part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec le premier, les cinq premiers et les dix premiers clients du Groupe :

	2017	2016
Premier client	4,8 %	4,1 %
Cinq premiers clients	9,0 %	8,2 %
Dix premiers clients	12,3 %	11,2 %

Les données présentées ci-dessus n'incluent pas les clients des activités de Distribution de presse de Lagardère Travel Retail cédées au cours de l'exercice.

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 546 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures de bonne qualité.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 239 M€ (dont 218 M€ au Royaume-Uni), 67 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise. Leur encours notionnel s'élève à 1 145 M€ au 31 décembre 2017. Le risque économique attaché à ces contrats dépend de l'évolution des devises et des taux d'intérêt et ne représente qu'une fraction du montant notionnel. Les contreparties en sont des banques de premier plan.

Les contreparties du Groupe sont exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues.

### 28.2.2 GESTION

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place. Le Groupe produit un compte-rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du Groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine. Le Comité des risques financiers examine périodiquement ce compte-rendu.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

**NOTE 29 INSTRUMENTS FINANCIERS****29.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016
<b>Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives - Actif</b>	<b>24</b>	<b>10</b>
- Instruments de couverture affectés à la dette (*)	<b>21</b>	<b>3</b>
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives - Passif</b>	<b>(4)</b>	<b>(20)</b>
- Instruments de couverture affectés à la dette	-	(15)
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
<b>Total (net)</b>	<b>20</b>	<b>(10)</b>

(\*) Dont 18 M€ comptabilisés en Actifs non courants et 3 M€ en Actifs courants.

## 29.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2017		Répartition par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres de participation	48	48		48			
Autres actifs financiers non courants	77	77	77				
Créances clients et comptes rattachés	1 208	1 208	1 208				
Instruments financiers dérivés	24	24					24
Autres actifs financiers courants	908	908	908				
Placements financiers	-	-		-			
Équivalents de trésorerie	138	138				138	
Trésorerie	408	408	408				
<b>Actifs</b>	<b>2 811</b>	<b>2 811</b>	<b>2 601</b>	<b>48</b>		<b>138</b>	<b>24</b>
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 492	1 555			1 492		
Autres dettes financières	443	443			443		
Autres passifs financiers non courants	110	110			110		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 445	1 445			1 445		
Instruments financiers dérivés	4	4					4
Autres passifs financiers courants	1 230	1 230			1 230		
<b>Passifs</b>	<b>4 724</b>	<b>4 787</b>			<b>4 720</b>		<b>4</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2017.

	31.12.2016		Répartition par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres de participation	50	50		50			
Autres actifs financiers non courants	69	69	69				
Créances clients et comptes rattachés	1 268	1 268	1 268				
Instruments financiers dérivés	10	10					10
Autres actifs financiers courants	904	904	904				
Placements financiers	-	-		-			
Équivalents de trésorerie	61	61				61	
Trésorerie	420	420	420				
<b>Actifs</b>	<b>2 782</b>	<b>2 782</b>	<b>2 661</b>	<b>50</b>		<b>61</b>	<b>10</b>
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 489	1 555			1 489		
Autres dettes financières	369	369			369		
Autres passifs financiers non courants	80	80			80		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 439	1 439			1 439		
Instruments financiers dérivés	20	20					20
Autres passifs financiers courants	1 390	1 390			1 390		
<b>Passifs</b>	<b>4 787</b>	<b>4 853</b>			<b>4 767</b>		<b>20</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2016.

## 29.3 INSTRUMENTS FINANCIERS - HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

Niveau 1 : Instrument coté sur un marché actif.

Niveau 2 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Niveau 3 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.13 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

	Catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>			Hiérarchie des justes valeurs <sup>(2)</sup>			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
31.12.2017							
Titres de participation	48						48
- FCPI Idivest Digital Fund II	11						11
- Autres titres de participation	37						37
Instruments financiers dérivés actifs			24		24		
Placements financiers	-			-			
- Actions	-			-			
- Obligations	-			-			
Équivalents de trésorerie		138		138			
- Valeurs mobilières de placements		138		138			
<b>Total - Instruments financiers actifs</b>	<b>48</b>	<b>138</b>	<b>24</b>	<b>138</b>	<b>24</b>		<b>48</b>
Instruments financiers dérivés passifs			4		4		
<b>Total - Instruments financiers passifs</b>			<b>4</b>		<b>4</b>		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2017.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2017.

	Catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>			Hiérarchie des justes valeurs <sup>(2)</sup>			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
31.12.2016							
Titres de participation	50						50
- FCPI Idivest Digital Fund II	11						11
- Autres titres de participation	39						39
Instruments financiers dérivés actifs			10		10		
Placements financiers	-			-			
- Actions	-			-			
- Obligations	-			-			
Équivalents de trésorerie		61		61			
- Valeurs mobilières de placements		61		61			
<b>Total - Instruments financiers actifs</b>	<b>50</b>	<b>61</b>	<b>10</b>	<b>61</b>	<b>10</b>		<b>50</b>
Instruments financiers dérivés passifs			20		20		
<b>Total - Instruments financiers passifs</b>			<b>20</b>		<b>20</b>		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2016.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2016.

**NOTE 30 AUTRES PASSIFS**

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2017	31.12.2016
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	76	49
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	-	-
Autres passifs	33	31
<b>Autres passifs non courants</b>	<b>109</b>	<b>80</b>
Instruments financiers dérivés (*)	4	5
Dettes fiscales et sociales	450	431
Avances et acomptes	31	25
Auteurs créditeurs	229	269
Clients créditeurs	90	88
Produits constatés d'avance	139	187
Autres dettes diverses	292	390
<b>Autres passifs courants</b>	<b>1 235</b>	<b>1 395</b>
<b>Total autres passifs</b>	<b>1 344</b>	<b>1 475</b>

(\*) Cf. note 29.1.

**NOTE 31 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES**

Les tableaux ci-après présentent la **synthèse des obligations contractuelles** du Groupe. À l'exception de certains passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+5 ans	31.12.2017	31.12.2016
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)		688	786	1 474	1 504
Autres dettes financières	375	62	6	443	384
Autres passifs financiers non courants		79	31	110	80
Fournisseurs et comptes rattachés	1 445			1 445	1 439
Instruments sur contrats d'échange de devises	4			4	5
Autres passifs financiers courants	1 228			1 228	1 390
<b>Total Passifs financiers</b>	<b>3 052</b>	<b>829</b>	<b>823</b>	<b>4 704</b>	<b>4 802</b>
<i>dont obligations en matière de location financement</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	18	99	24	141	146
Location d'exploitation (**)	107	267	215	589	606
Engagements de dépenses sur investissements	2			2	18
<b>Total des obligations contractuelles</b>	<b>3 179</b>	<b>1 195</b>	<b>1 062</b>	<b>5 436</b>	<b>5 572</b>

(\*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2017. Ils sont reportés hors intérêts courus déjà comptabilisés en dettes financières au bilan.

(\*\*) Loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables.

Le résultat opérationnel courant inclut en 2017 une charge de loyer de 607 M€ (en 2016 : 597 M€).

**Minima garantis contractés**

À ces obligations contractuelles, viennent s'ajouter les versements de minima garantis contractés :

► d'une part, par les entités de la branche Sports and Entertainment au titre des contrats à long terme de régie commerciale de droits TV et marketing, soit un montant total de 1 064 M€ au 31 décembre 2017 ;

► d'autre part, par les entités de la branche Travel Retail au titre des contrats de concessions, soit un montant total de 1 876 M€ au 31 décembre 2017.

Par échéance, ces montants se détaillent comme suit :

Par échéance	2018	2019	2020	2021	2022	> 5 ans	Cumul 31.12.2017	Cumul 31.12.2016
Minima garantis sur contrats de commercialisation de droits sportifs	168	152	146	84	74	440	1 064	1 326
Minima garantis sur contrat de concessions (part fixe) (*)	339	310	274	248	205	500	1 876	1 859

(\*) Dans le cadre de son exploitation courante, Lagardère Travel Retail conclut des contrats de concession avec des concédants (aéroports, gares, hôpitaux...). En contrepartie d'un droit d'exploitation des surfaces et du chiffre d'affaires qui en résulte, ces contrats de concession donnent lieu au paiement de redevances variables (pouvant le cas échéant inclure un minimum garanti) ou fixes. En ce qui concerne les minima garantis, ces derniers peuvent être fixes ou variables quand ils sont indexés sur un indice externe (par exemple l'inflation) ou sur le nombre de passagers.



**Contrats de commercialisation obtenus**

Les entités de la branche Sports and Entertainment ont signé auprès des diffuseurs et partenaires des contrats de commercialisation dont le montant s'élève à 1 550 M€ au 31 décembre 2017 selon le calendrier prévu de réalisation suivant :

Par échéance	2018	2019	2020	2021	2022	> 5 ans	Cumul 31.12.2017	Cumul 31.12.2016
Contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	533	363	222	85	88	259	1 550	1 780

**NOTE 32 ENGAGEMENTS HORS BILAN**

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2017	31.12.2016
<b>Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :</b>		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	361	301
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	110	133
- autres engagements donnés	6	6
Actifs faisant l'objet d'engagements	-	-
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	-	3
<b>Engagements reçus :</b>		
- contre-garanties sur engagements donnés	1	3
- autres engagements reçus	2	2
<b>Lignes de crédit autorisées et non utilisées</b>	1 251	1 281
<i>Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué</i>	1 250	1 250

**Engagements conditionnels de rachats de titres**

Lagardère Sports and Entertainment et les minoritaires présents au sein de Lagardère Sports Asia (anciennement dénommé World Sport Group) sont liés par deux pactes d'actionnaires. Aux termes de ces

pactes, Lagardère Sports and Entertainment devrait dans certaines circonstances acquérir, à valeur de marché, les participations détenues par les actionnaires minoritaires.

## NOTE 33 LITIGES EN COURS

Le Groupe est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires, principalement d'origine contractuelle, les principaux sont décrits ci-après. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques. Le montant total des provisions pour litiges figure en note 26.

#### Recours formés par Éditions Odile Jacob concernant les opérations relatives à Vivendi Universal Publishing et Editis

Les Éditions Odile Jacob avaient formé plusieurs recours devant les juridictions de l'Union contre des décisions de la Commission européenne rendues dans le cadre de l'acquisition de Vivendi Universal Publishing par Lagardère et la rétrocession de certains de ses actifs (Editis) à Wendel. À l'issue de ces procédures, désormais closes, la Commission européenne a réitéré l'agrément de Wendel comme repreneur d'Editis, par une décision de 2011 devenue définitive à la suite d'un arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) du 28 janvier 2016.

En parallèle, les Éditions Odile Jacob avaient saisi le tribunal de commerce de Paris en 2010 d'une demande en annulation de la cession d'Editis par Lagardère à Wendel en 2004 et de sa revente par Wendel au groupe espagnol Planeta en mai 2008. Le tribunal avait décidé de sursoir à statuer sur cette affaire jusqu'à ce que les juridictions de l'Union aient définitivement statué sur la validité des décisions (agréments) de la Commission européenne ayant permis la cession d'Editis à Wendel. Après la confirmation du caractère définitif du nouvel agrément de Wendel à travers la décision précitée de la CJUE du 28 janvier 2016, les Éditions Odile Jacob ont demandé, le 19 janvier 2018, le rétablissement de cette instance devant le tribunal de commerce de Paris.

Les Éditions Odile Jacob ne semblent toutefois pas disposer d'arguments sérieux pour étayer leur demande d'annulation des opérations. En tout état de cause, Lagardère ne s'estime pas exposée à des conséquences défavorables du fait de ce dernier contentieux.

#### Administration Brésilienne pour la protection de l'Environnement

Salvat Do Brasil (SDB) a reçu une notification d'infraction d'un organisme gouvernemental brésilien, l'IBAMA, en charge de la protection de l'environnement, fixant une amende d'un montant de 39 200 000 Réals brésiliens pour l'introduction illicite sur le territoire national d'espèces animales sans les autorisations requises par la loi (il s'agit en l'espèce d'une collection "Insectes" dont les plus-prouvés sont de petits blocs de résine transparente dans lesquels ont été coulés des insectes, objets de la collection).

Le premier recours déposé par SDB (qui contestait l'amende au motif notamment que les "insectes" sont morts, figés dans une résine et donc ne sont pas des "animaux") a été rejeté en avril 2009 ; SDB a déposé, en mai 2009, un second recours devant le président de l'IBAMA, qui a été rejeté le 29 avril 2015. L'amende a alors été confirmée, majorée des intérêts, soit un montant total de 55 000 000 Réals brésiliens.

Suite à une requête amiable de révision de l'amende initiée par SDB, le président de l'IBAMA a rendu une décision en date du 20 avril 2016 réduisant l'amende de SDB à un montant de 22 534 Réals (intérêts inclus), correspondant à une contre-valeur d'environ 6 500 euros au moment du paiement de l'amende, qui a été payée par SDB mais reste néanmoins exposée à un recours judiciaire.

#### Litiges avec des photographes

Des litiges sont en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines de Lagardère Active. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographiques argentiques et de conservation de photos, et de pertes d'exploitation y afférentes. Un arrêt de la Cour de cassation le 28 octobre 2015 a été rendu au bénéfice de Lagardère Active en reconnaissant à l'éditeur de presse la qualité de propriétaire des supports matériels photographiques dès lors que ce dernier les a financés. Les procédures se poursuivent mais les demandes formulées paraissent pour le moins excessives.

#### WSG India et WSG Mauritius / Contrats Indian Premier League

Le BCCI (Board of Control for Cricket in India) a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'IPL (Indian Premier League). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations, WSG India s'est notamment vue confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009/2017.

En juin 2010, le BCCI a dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009/2017 pour le monde entier hors sous-continent indien. WSG India a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits.

Au printemps 2011, la Cour suprême indienne a pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par WSG India et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI (jusqu'à la fin de la procédure), sous le contrôle de la Cour, l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG India ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs. La procédure au fond suit son cours devant un tribunal arbitral qui a été constitué en 2016. La sentence arbitrale devrait être rendue en fin d'année 2018 ou en 2019.

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG India. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG India de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009/2017. Une enquête est en cours depuis 2010.

Suite à la vérification des opérations de WSG India par l'administration fiscale indienne, la société s'est vue remettre des projets de redressement. Le risque s'élevait à environ 10,6 M€ au cours du 31 décembre 2017. Un appel est en cours et une consignation partielle a été faite par WSG India.

Enfin, dans le cadre d'une enquête conduite par les autorités indiennes sur des allégations de blanchiment d'argent qui concerneraient les anciens dirigeants de BCCI et les tiers ayant eu des relations commerciales avec le BCCI dans l'IPL, WSG Mauritius a, à ce titre, reçu le 24 mai 2016 du Procureur Général de Maurice une notification lui demandant de fournir certains documents. Une audience a eu lieu devant le Procureur Général en juillet 2016. Depuis cette audience, des dirigeants de WSG India ont reçu des demandes d'informations et de documents et la police s'est rendue au siège

social de WSG India et a interrogé un comptable. WSG India a répondu à l'ensemble de ces demandes.

### Enquêtes de concurrence dans le domaine du livre numérique

Lagardère Publishing, parmi d'autres éditeurs et Apple, avait fait l'objet d'investigations diligentes à partir de 2010 par plusieurs autorités de concurrence dans le domaine du livre numérique.

En **Europe** et aux **États-Unis**, ces enquêtes des autorités de concurrence ont été closes à l'encontre des éditeurs en 2012 et 2013 par des transactions sans reconnaissance de responsabilité prévoyant certains engagements comportementaux (dont celui de permettre pendant une certaine période aux distributeurs de pratiquer des rabais aux consommateurs dans une certaine limite). En parallèle, une transaction prévoyant le versement par Hachette Book Group (HBG) de diverses sommes a éteint des class actions de consommateurs diligentes sur le même fondement. Enfin, aux États-Unis, une action de nature indemnitaire était conduite par plusieurs distributeurs à l'encontre des éditeurs et d'Apple : cette action a été rejetée en première instance en 2015 et 2016, puis en appel en 2017, ce rejet étant désormais définitif.

Au **Canada**, HBG avait également conclu en 2014 une transaction comportementale (« entente par voie de consentement ») avec le Bureau de la concurrence canadien, ainsi qu'une transaction prévoyant le versement d'indemnités de l'ordre de 635 000 dollars canadiens, mettant fin à des class actions de consommateurs. L'entente par voie de consentement a toutefois été suspendue du fait d'un recours du distributeur Kobo, ayant abouti le 10 juin 2016 à l'annulation de cette transaction comportementale pour défaut de précision. Le 18 janvier 2017, HBG et ses affiliés concernées ont conclu avec le Bureau de la concurrence une nouvelle entente par voie de consentement, laquelle a de nouveau été suspendue temporairement par le tribunal le 8 mars 2017 en raison d'un nouveau recours de Kobo. Ce nouveau recours ayant été rejeté le 1<sup>er</sup> février 2018, cette nouvelle entente par voie de consentement devrait entrer en vigueur prochainement. Par ailleurs, une nouvelle class action a été introduite, couvrant la période entre la conclusion de l'entente par voie de consentement initiale (2014) et la conclusion de la nouvelle (2017), fondée sur le fait que les distributeurs n'ont pas pu pratiquer de remises aux consommateurs pendant cette période et que les consommateurs en auraient donc, selon les plaignants, subi un préjudice.

### Enquête de la Commission de la concurrence en Suisse

En suite du rejet par référendum du 11 mars 2012 de l'instauration d'un prix unique du livre en Suisse, la Commission de la concurrence suisse (COMCO) a rouvert une enquête sur l'activité d'importation des livres rédigés en français menée par des diffuseurs.

À l'issue de cette procédure, la COMCO a adopté une décision finale le 27 mai 2013, aux termes de laquelle l'autorité a condamné Diffulivre (branche Lagardère Publishing) au titre d'un seul des trois griefs initialement envisagés, à savoir celui d'une exclusivité territoriale ayant pour objet ou pour effet de cloisonner le marché suisse.

Cette décision a fait l'objet d'un recours devant le Tribunal administratif fédéral, qui n'a pas encore rendu sa décision.

### Litige avec des anciens salariés de la Société Matra Manufacturing & Services (anciennement dénommée « Matra Automobile »)

Suite à l'arrêt de la production automobile et aux plans sociaux qui ont été mis en place en 2002 et 2003 au sein de Matra Manufacturing & Services (MMS), des anciens salariés ont assigné cette société pour licenciement sans cause réelle et sérieuse au motif notamment qu'elle aurait manqué à son obligation de reclassement interne en ne leur proposant pas, à chacun, par écrit et de façon

individuelle, des postes qui s'étaient trouvés libérés dans le cadre de départs de substitution au département des pièces détachées, départs acceptés par la Société à la demande du comité d'entreprise ou encore à son obligation de reclassement externe en ne saisissant pas correctement la Direction territoriale de l'emploi.

MMS conteste cette demande au motif que l'ensemble de ses obligations a été respecté.

Le 14 janvier 2014, le Conseil de prud'hommes de Blois, section industrie, a rendu un jugement, non assorti de l'exécution provisoire, condamnant la Société MMS à payer à 305 ex-salariés un montant unitaire de 18 000 euros à titre de dommages et intérêts et 300 euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile chacun.

Le 21 mars 2014, le Conseil de prud'hommes de Blois, section encadrement, a rendu un jugement, non assorti de l'exécution provisoire, condamnant la Société MMS à payer à 7 ex-salariés des sommes allant d'un montant unitaire de 15 000 à 17 800 euros à titre de dommages et intérêts, aucune somme n'étant allouée au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

MMS a interjeté appel de ces jugements. Les deux procédures ont été jointes devant la Cour d'appel et par arrêt du 16 septembre 2015 la Cour, reprenant les arguments développés par MMS, a infirmé les jugements du Conseil des prud'hommes et rejeté l'intégralité des demandes de l'ensemble des salariés.

Les salariés ont formé un pourvoi devant la Cour de cassation, laquelle a, le 26 octobre 2017, cassé partiellement les arrêts de la Cour d'appel concernant l'obligation de reclassement interne. Les parties sont renvoyées devant la Cour d'appel de Bourges.

### Litiges commerciaux consécutifs à l'arrêt d'activité de la société LAWEBCO

Suite à l'arrêt d'activité de la société LAWEBCO, filiale de Lagardère Active, en charge de l'exploitation des activités e-commerce ELLE et BE, une série de procès devant le tribunal de commerce de Paris opposent Lagardère Active, Lagardère Digital France et LAWEBCO à (i) d'une part, l'actionnaire minoritaire et ancien directeur général de LAWEBCO et (ii) d'autre part, d'anciens prestataires logistiques et de services de LAWEBCO qui se plaignent d'une résiliation anticipée de leurs contrats.

Le tribunal de commerce de Paris a condamné Lagardère Digital France, LAWEBCO et Lagardère Active le 20 décembre 2017 à payer la somme de 3 600 000 € (hors frais de procédure) au titre du préjudice d'image de l'ancien actionnaire et dirigeant ainsi qu'au titre de la perte de chance et du préjudice d'image d'un des prestataires logistiques. Elles ont fait appel de cette décision.

### Redressement fiscal Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia

Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia ont reçu conjointement en décembre 2015 un avis de redressement en droits d'enregistrement pour un montant de 7,6 M€, intérêts de retard inclus, portant sur la requalification en cession de fonds de commerce d'une cession de titres de participation intervenue entre les deux sociétés. Ce montant a dû être acquitté en l'absence de possibilité de surseoir au paiement sans pénalités mais la charge n'a pas été reconnue. En effet, la requalification n'apparaît pas fondée en droit. Ce redressement engagé à travers des procédures distinctes a donné lieu à des décisions de première instance contradictoires. La première décision d'appel a été prononcée en faveur de la société, les autres instances restent pendantes.

### Arbitrage Monla / Lagardère Travel Retail & Chalhoub

Lagardère Travel Retail (« LTR »), Monla Group SAL Holding (« Monla ») et Chalhoub Group Limited (« Chalhoub ») ont engagé, entre fin 2016 et début 2017, des discussions en vue de présenter une possible réponse commune à un appel d'offres relatif à l'attribution d'une concession duty free à l'aéroport de Beyrouth.

L'appel d'offres, auquel LTR et Chalhoub ont finalement répondu sans Monla, n'a pas été remporté.

Monla, qui reproche à Chalhoub et LTR une attitude fautive dans la conduite et l'interruption de leurs discussions tripartites, a déposé le 10 mai 2017 une requête d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale contre LTR et Chalhoub. Monla réclame aux défenderesses la réparation de son préjudice allégué (comprenant notamment de prétendus préjudice d'image et perte de chance), ainsi que le remboursement de divers frais. Le tribunal arbitral vient d'être constitué et un calendrier procédural vient d'être arrêté ; une sentence est attendue au 1<sup>er</sup> semestre 2019. LTR conteste tant la réalité des griefs que celle du préjudice. Les demandes formulées paraissent pour le moins excessives.

#### Procédures de droit de la concurrence en Afrique en relation avec la commercialisation des droits de la Confédération africaine de football

Le 3 janvier 2017, l'Autorité égyptienne de la concurrence (AEC) a rendu une décision contre la Confédération Africaine de Football (CAF) par laquelle elle a estimé que la CAF abuserait d'une position dominante concernant la commercialisation de ses droits médias en Égypte, à travers son actuel contrat d'agence avec la société Lagardère Sports. Il est à noter que cette décision comportait certaines injonctions, dont notamment l'annulation du contrat d'agence en ce qu'il concerne le marché égyptien. L'affaire a par la suite été déferée devant le tribunal économique du Caire, qui a engagé une procédure contre d'anciens responsables de la CAF. Cette procédure a donné lieu à une série d'audiences qui se sont déroulées en 2017 et qui se poursuivent en 2018.

Parallèlement, la Commission de la Concurrence (CCC) du Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA) a lancé en février 2017 une enquête sur la commercialisation des droits médias et marketing des tournois de la CAF, couvrant notamment ledit contrat d'agence ainsi que d'autres contrats entre la CAF et ses différents partenaires. La phase d'enquête de cette procédure se poursuit.

La société Lagardère Sports, qui n'est pas formellement mise en cause dans le cadre des présentes procédures, considère néanmoins que les allégations qui ont été formulées sont infondées

et que son contrat d'agence avec la CAF ne revêt en aucun cas un quelconque caractère anticoncurrentiel.

#### Enquête de concurrence dans le domaine du livre scolaire en Espagne

À la suite de la plainte d'un éditeur, l'autorité de concurrence espagnole (CNMC) a réalisé les 28 et 29 mars 2017 des perquisitions dans les locaux de l'ANELE (association professionnelle des éditeurs de manuels scolaires) et de trois éditeurs (dont Anaya, filiale d'Hachette Livre).

Le 9 octobre 2017, la CNMC a ouvert une procédure de sanction à l'encontre de l'ANELE et des éditeurs, visant (pour ce qui concerne Anaya) deux griefs :

- ▶ Des échanges entre éditeurs au sujet d'un Code de conduite de l'ANELE, notamment une disposition visant – dans un souci d'éthique et de préservation de l'indépendance des acheteurs – à limiter les primes et cadeaux offerts par les éditeurs aux établissements en marge de leurs commandes de manuels ou matériels scolaires. L'ANELE avait déjà porté cette disposition à la connaissance de la CNMC et argumenté en sa faveur en octobre 2016.
- ▶ Des échanges entre éditeurs sur les conditions de commercialisation de manuels en version numérique à l'occasion de négociations avec certaines régions autonomes.

Une décision devrait intervenir début 2019.

#### Administrations fiscales / Lagardère

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des Administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces Administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés. Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours autres que ceux mentionnés ci-dessus portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

## NOTE 34 PARTIES LIÉES

### 34.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour l'exercice 2017, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA s'établit à 8,7 M€ et à 15,1 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2016, ces montants s'établissaient respectivement à 10,0 M€ et 17,1 M€.

En 2017, aucun jeton de présence n'a été perçu auprès d'une entité du Groupe par les personnes concernées et 108 000 actions de performance leur ont été attribuées. En 2016, les intéressés n'avaient pas perçu de jetons de présence, et 88 000 actions de performance leur avaient été attribuées. En 2016, des indemnités d'un montant brut total de 3,9 M€ (4,7 M€ charges comprises) avaient par ailleurs été versées au titre de la cessation des fonctions d'un membre du Comité Exécutif.

### 34.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

#### Opérations conclues avec LC&M

La société Lagardère Capital & Management, qui contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants ainsi que de leur environnement de travail et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention, après examen par le Comité d'Audit, a reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004. Elle fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux comptes au titre des articles L.226-10 et R.226-2 du Code de commerce.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution avant qu'elles soient soumises à l'avis du Conseil de Surveillance.

Ainsi, au titre de l'exercice 2017, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'élève à 23,8 M€ (contre 26,0 M€ pour 2016). Après prise en compte des dépenses

comptabilisées (rémunérations des membres du Comité Exécutif, taxe sur les hautes rémunérations et taxes sur les salaires, frais d'environnement remboursés au Groupe, concours extérieurs), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, après imputation de l'impôt correspondant, s'établit à 0,7 M€.

#### Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2017 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SCA n'a pas identifié de conventions, autres que portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2017 directement ou par personne interposée entre d'une part, l'un des membres de la Gérance, l'un des membres du Conseil de Surveillance ou l'un des actionnaires de Lagardère SCA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale dont Lagardère SCA possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

### NOTE 35 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le Groupe a signé avec le groupe Ardian Real Estate une promesse de vente, le 20 février 2018, relative au siège d'Europe 1 (Lagardère Active), rue François 1<sup>er</sup> à Paris. Le montant de la transaction s'élève à 253 M€ et sera payé sans condition suspensive à hauteur de 80 % le jour de la signature de l'acte de vente définitif, avant le 25 juin, et pour le solde à la fin de l'année en cours.

L'ensemble immobilier a été classé en actif destiné à être cédé au 31 décembre 2017.

**NOTE 36 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX**

(En milliers d'euros)	2017			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	4 023	87,2	3 473	82,1
- Lagardère SCA	169	3,7	173	4,1
- Filiales intégrées globalement	3 854	83,5	3 300	78,0
<b>Sous-total Certification des comptes</b>	<b>4 023</b>	<b>87,2</b>	<b>3 473</b>	<b>82,1</b>
Services autres que la certification des comptes	592	12,8	757	17,9
- Lagardère SCA	73	1,6	82	1,9
- Filiales intégrées globalement	519	11,2	675	16,0
<b>Sous-total Services autres que la certification des comptes</b>	<b>592</b>	<b>12,8</b>	<b>757</b>	<b>17,9</b>
<b>Total</b>	<b>4 615</b>	<b>100,0</b>	<b>4 230</b>	<b>100,0</b>

(En milliers d'euros)	2016			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	3 413	82,2	3 245	78,2
- Lagardère SCA	169	4,1	176	4,2
- Filiales intégrées globalement	3 244	78,1	3 069	74,0
<b>Sous-total Certification des comptes</b>	<b>3 413</b>	<b>82,2</b>	<b>3 245</b>	<b>78,2</b>
Services autres que la certification des comptes	738	17,8	902	21,8
- Lagardère SCA	73	1,8	46	1,1
- Filiales intégrées globalement	665	16,0	856	20,7
<b>Sous-total Services autres que la certification des comptes</b>	<b>738</b>	<b>17,8</b>	<b>902</b>	<b>21,8</b>
<b>Total</b>	<b>4 151</b>	<b>100,0</b>	<b>4 147</b>	<b>100,0</b>

Les services autres que la certification des comptes (SACC) couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires et les SACC fournis à la demande de l'entité.

Ces derniers comprennent notamment la lettre de confort émise dans le cadre de l'émission obligataire du Groupe, les travaux relatifs à différents projets d'acquisition, les travaux relatifs à différents sujets fiscaux (conformité fiscale notamment), et l'émission de diverses attestations.

**NOTE 37 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31.12.2017**

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2017 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>LAGARDÈRE PUBLISHING</b>				
HACHETTE LIVRE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	602 060 147	100,00	100,00
AUDIOLIB	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	499 165 694	59,99	100,00
BIBLIO PARTICIPATIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	377 627 583	100,00	100,00
BRAINBOW LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		75,16	75,16
CALMANN LÉVY	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	572 082 279	83,06	83,06
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil – 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
CYBERTERRE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	434 661 419	50,00	100,00 <sup>(1)</sup>
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	316 053 628	100,00	100,00
EDDL	5 rue du Pont de Lodi – 75006 PARIS	403 202 252	99,88	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	950 026 757	100,00	100,00
ÉDITIONS JEAN-CLAUDE LATTÉS	17 rue Jacob – 75006 PARIS	682 028 659	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	451 344 170	100,00	100,00
ÉDITIONS OUROZ	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	539 540 237	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	582 057 816	100,00	100,00
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO PATRIA CULTURAL	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	390 674 133	99,99	100,00
HL FINANCES	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	384 562 070	99,99	100,00
HACHETTE CANADA INC.	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPON	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS RUSSIE	MOSCOU (RUSSIE)		99,90	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE ESPAÑA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ICE PARTICIPATIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	829 164 110	98,51	98,51
ISCOOL ENTERTAINMENT	43 rue d'Aboukir – 75002 PARIS	435 269 170	98,51	100,00
KWYK	61 rue de Maubeuge – 75009 PARIS	537 961 369	83,67	83,67
LA DIFF	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	429 980 857	100,00	100,00
LAROUSSE	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE EDITORIAL SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	542 042 114	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	13 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	562 136 895	100,00	100,00
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANÇAISE (LGF)	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	542 086 749	59,99	59,99
MULTIMÉDIA ÉDUCATION RÉFÉRENCE	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	484 213 954	100,00	100,00

<sup>(1)</sup> Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
PIKA ÉDITION	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	428 902 704	66,67	66,67
SAMAS	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	775 663 321	100,00	100,00
STUDIO 58	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	831 212 527	100,00	100,00
SOCIÉTÉ DES ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	562 023 705	98,97	98,97
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
<b>GROUPE HATIER</b>				
LES ÉDITIONS HATIER	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon – 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	6 rue d'Assas – 75006 PARIS	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS RASPAIL	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 431	100,00	100,00
SCI DU 63 BOULEVARD RASPAIL	63 boulevard Raspail – 75006 PARIS	315 830 034	100,00	100,00
SCI DU 8-8 BIS RUE D'ASSAS	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 423	100,00	100,00
<b>GROUPE SALVAT</b>				
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE ANAYA</b>				
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)		99,82	99,82
COMMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE ORION</b>				
13114 PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ARMS & ARMOUR PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ARTHUR BAKER LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BLANDFORD PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BLANDFORD PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BREWERS PUBLISHING COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASELL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASELL EDUCATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASELL PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONTACT PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GEORGE WEIDENFELD HOLDINGS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GEORGE WEIDENFELD & NICOLSON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
J.M.DENT & SONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLEHAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MRS BEETON INDUSTRIES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEW ORCHARD EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ORION BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ORION PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PHOENIX HOUSE PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00



FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
RIGEL PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
VICTOR GOLLANCZ LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WARD LOCK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WARD LOCK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WEIDENFELD LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WEIDENFELD PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
WEIDENFELD & NICOLSON (WORLD UNIVERSITY LIBRARY) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
<b>GROUPE HACHETTE UK</b>				
HACHETTE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		100,00	100,00
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CHAMBERS PUBLISHING LTD	ÉDIMBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
EDWARD ARNOLD (PUBLISHERS) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GALORE PARK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA PRIVATE LTD	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
HACHETTE SINGAPORE PRIVATE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
HACHETTE UK PENSION TRUST LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
H H ESOP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON EDUCATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JOHN MURRAY BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JOHN MURRAY (PUBLISHER) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEW ENGLISH LIBRARY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEON PLAY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		51,00	51,00
NB LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NB PUBLISHING INC.	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
RISING STARS UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ROBERT GIBSON & SONS GLASGOW LTD	GLASGOW (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
STORYFIRE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
UPDATES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
<b>GROUPE HACHETTE BOOK GROUP</b>				
HACHETTE BOOK GROUP INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BELLWOOD BOOKS INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATIONS LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP HOLDINGS INC. (DELAWARE)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP INTERNATIONAL DIGITAL SALES INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
HACHETTE DIGITAL INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
PERSEUS BOOKS LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
<b>GROUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP</b>				
LITTLE, BROWN BOOK GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CLOVERVIEW LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONSTABLE & ROBINSON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONSTABLE & COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ELLIOT RIGHT WAY BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
FUTURA PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HOW TO LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HOW TO BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HOW TO CONTENT LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLE, BROWN & COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MAGPIE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIATKUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ROBINSON PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPHERE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SWAPEQUAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
TRANSITA LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
VIRAGO PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
<b>GROUPE LAROUSSE MEXIQUE</b>				
EDICIONES LAROUSSE SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
<b>GROUPE OCTOPUS</b>				
OCTOPUS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
DIGITAL OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
DIGITAL PROPERTY GUIDES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
FBB1 LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HAMLYN PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LONDON PROPERTY GUIDE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MITCHELL BEAZLEY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MITCHELL BEAZLEY INTERNATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MILLERS PUBLICATION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MAP PRODUCTIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
OCTOPUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPRING BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
TLF LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
<b>LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL</b>				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL	52 avenue Hoche – 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA NOUVELLE CALÉDONIE	40 rue de l'Alma – 98800 NOUMEA	103 551 800	59,43	66,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	380 193 938	90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUP	CASABLANCA (MAROC)		72,03	80,00
AMADEO PRAHA SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
BIG DOG BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
CITI TABAK	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
CORSINI	IASI (ROUMANIE)		100,00	100,00
DUTY FREE STORES GOLD COAST PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
DUTY FREE STORES WELLINGTON LTD	WELLINGTON (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	423 402 312	90,04	100,00
EURO-EXCELLENCE INC.	CANDIAC (CANADA)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL NORTH AMERICA LP	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
INFLIGHT SERVICE ESTONIA	TALLINN (ESTONIE)		100,00	100,00
INFLIGHT SERVICE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	380 253 518	90,04	90,04
LAGARDÈRE DUTY FREE SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE INFLIGHT	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	408 053 809	90,04	100,00
LAGARDÈRE SERVICES TAIWAN LTD	TAIPEI (TAIWAN)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)		65,00	65,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND SPECIALTY GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)		60,00	60,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL HONG KONG LTD	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL IMPORT BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL REAL ESTATE BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL STATIONS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL NETHERLANDS HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SCHIPHOL BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SENEGAL	DIASS78S (SÉNÉGAL)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPAIN SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		90,04	100,00
LS AND PARTNERS AT JFK LLC	NEW YORK (USA)		80,00	80,00
LS ASIA PACIFIC PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LS TR INTERNATIONAL	LE GRAND-SACONNEX (SUISSE)		100,00	100,00
LS TR ITALIA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TR NORTH AMERICA INC.	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
LS TR ROMA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LS TRAVEL FOODSERVICES DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA LTD	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND GMBH	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL MALAYSIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		97,00	97,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ROMANIA SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
M TRAFIK SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MEDICOM SANTÉ	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	51,00
MUSIC RAILWAY	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	414 434 431	100,00	100,00
NEWSLINK PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
PARADIES HOLDINGS LLC (*)	ATLANTA (USA)		100,00	100,00
PARIS RAIL RETAIL	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	824 339 543	100,00	100,00
R&B	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	811 857 200	100,00	100,00
RM	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	800 293 664	100,00	100,00
SCSC	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
SORELT	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	808 238 992	100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
<b>GROUPE SGEL</b>				
SIGMA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TOPCODI SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE AIREST</b>				
LS TR FOODSERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI DUBLIN LTD	DUBLIN (IRLANDE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI GLASGOW LTD	GLASGOW (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI US-1 LLC	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI US-2 LLC	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI USA INC.	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 <sup>(*)</sup>
AIREST RESTAURANT MIDDLE EAST LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
AIREST RETAIL BAPA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 <sup>(*)</sup>
LAGARDÈRE FOOD SERVICES SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA HOLDING GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL TRGOVINA DOO	LJUBLJANA (SLOVÉNIE)		100,00	100,00
SHANGHAI AIREST CATERING LTD	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
<b>LAGARDÈRE ACTIVE</b>				
LAGARDÈRE ACTIVE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00
909 PRODUCTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 861 334	94,92	95,00
123 BILLETS	68 rue de la Chaussée d'Antin – 75009 PARIS	411 105 117	99,97	100,00

<sup>(\*)</sup> Le pacte d'actionnaire confère le contrôle à Lagardère Travel Retail.

<sup>(\*\*)</sup> Dont 150 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
AMAYA-TECHNISONOR	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,92	100,00
ANIMALBOX	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	750 336 117	82,07	82,09
ANIMALBOX PETFOOD	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	807 456 264	82,07	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 873 421	99,92	100,00
AUBES PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 138 019	99,92	100,00
CARSON PROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	438 557 282	99,92	100,00
CERT GMBH	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,73	99,81
DE PÈRE EN FILS PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	444 930 994	99,92	100,00
DEMD PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	377 608 377	99,92	100,00
DIFFA	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	808 646 368	50,06	50,10
DOCTIPHARMA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	794 411 561	98,01	98,04
DOCTISSIMO	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 013 524	99,97	100,00
DOCTISSIMO LATAM	MEXICO (MEXIQUE)		99,97	100,00
ÉLECTRON LIBRE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 448 372	99,92	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	622 009 959	99,85	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	542 168 463	99,83	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	352 819 577	99,92	100,00
EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	343 508 750	99,83	100,00
FCUBE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	482 467 610	99,92	100,00
FENIPROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	391 464 633	99,92	100,00
GENAO PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	448 829 275	99,92	100,00
GMT PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	342 171 667	99,92	100,00
HACHETTE FILIPACCHI ASSOCIÉS	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	324 286 319	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	582 101 424	99,97	99,97
HACHETTE PREMIÈRE & CIE	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 805 686	99,92	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 027 620	99,92	100,00
IS 25	23 rue Baudin – 92300 LEVALLOIS-PERRET	824 582 431	100,00	100,00
JEUNESSE TV (GULLI)	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	480 937 184	99,92	100,00
KEEWU PRODUCTION	DAKAR (SÉNÉGAL)		74,94	75,00
LAGARDÈRE ACTIVE AGENCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	508 963 402	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	1 rue Ténac – 98000 MONACO	775 751 779	99,92	99,92
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISES JAPAN CO LTD	TOKYO (JAPON)		99,97	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE SHOPPING	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	827 899 279	55,02	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	334 595 881	99,92	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE WEBCO	9 place Marie Jeanne Bassot 92300 LEVALLOIS-PERRET	752 445 387	69,98	70,00
LAGARDÈRE DIGITAL FRANCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	99,97	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	100,00
LAGARDÈRE NEWS	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	415 096 502	99,83	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
LAGARDÈRE STUDIOS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	309 001 477	99,92	100,00
LAGARDÈRE STUDIOS DISTRIBUTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	339 412 611	99,92	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	350 787 594	99,92	100,00
LÉO VISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	383 160 942	99,92	100,00
LES ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 <sup>er</sup>	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	381 649 771	99,92	100,00
LTI VOSTOK OOO	MOSCOU (RUSSIE)		99,92	100,00
MATCH PROD	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	824 634 257	99,97	100,00
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 316 907	99,92	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 608 313	99,92	100,00
MERLIN PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	451 099 402	99,92	100,00
MEZZO	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	418 141 685	59,95	60,00
MONDOCTEUR	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	790 148 001	72,98	73,00
MONEYTAG	151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	823 738 919	99,97	100,00
NEWSWEB	151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 905 172	99,97	100,00
PARTNER PROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 513 153	99,92	100,00
PLURIMEDIA	9 Place Marie-Jeanne Bassot 92300 LEVALLOIS-PERRET	391 817 467	99,97	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	632 042 495	99,83	100,00
QUILLET	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 043 971	99,96	100,00
RFM ENTREPRISES	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	405 188 871	99,92	100,00
RFM RÉGIONS	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	382 002 509	99,92	100,00
SAVE FERRIS STUDIOS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	830 491 429	51,96	52,00
SHOPVOLUTION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		55,02	55,04
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
THE BOX DISTRIBUTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	492 603 287	99,92	100,00
VIRGIN RADIO RÉGIONS	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	339 802 118	99,92	100,00
<b>GROUPE AÏTO</b>				
AÏTO MEDIA OY	HELSINKI (FINLANDE)		73,66	73,66
AÏTO & HAAPASALO ENTERTAINMENT OY	HELSINKI (FINLANDE)		44,20	60,00
AÏTO TEHDAS OY	HELSINKI (FINLANDE)		36,83	50,00
<b>GROUPE BOOMERANG</b>				
BOOMERANG TV SA	MADRID (ESPAGNE)		93,92	94,00
BOOMERANG CHILE PRODUCCIONES	SANTIAGO (CHILI)		93,92	100,00
BOOMERANG TV ITALIA	ROME (ITALIE)		93,92	100,00
DOBLE DIEZ COMUNICACION SL	LAS PALMAS (ESPAGNE)		93,92	100,00
DTV TECNOLOGIA Y PRODUCCION DIGITAL SL	ALCOBENDAS (ESPAGNE)		93,92	100,00
<b>GROUPE LARI</b>				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	388 404 717	99,92	100,00
ADI CÔTE D'IVOIRE	ABIDJAN (COTE D'IVOIRE)		99,92	100,00
ADI SÉNÉGAL	DAKAR (SÉNÉGAL)		49,96	100,00 <sup>(1)</sup>
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		99,92	100,00
EUROPA 2 BRATISLAVA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,92	100,00
EUROPA 2 SLOVAKIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,92	100,00
EUROPA 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
EUROZET CONSULTING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
EUROZET RADIO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
FORWARD MEDIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,92	100,00
FREKVENCE 1	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
RADIO BONTON	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,94	80,00
RADIO PLUS POLSKA CENTRUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		63,95	80,00
RADIO SALU - EURO RADIO SAAR	SAAREBRUCK (ALLEMAGNE)		50,99	51,14
RADIO XXI	BUCAREST (ROUMANIE)		99,92	100,00
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		99,92	100,00
RRM PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPOLKA PRODUCENCKA PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		89,93	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
<b>GROUPE RÉSERVOIR</b>				
RÉSERVOIR HOLDING	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	799 890 108	84,93	85,00
GROUPE RÉSERVOIR	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	395 221 286	84,93	100,00
RÉSERVOIR NET	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	429 944 986	84,93	100,00
RÉSERVOIR PROD	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	432 411 502	84,93	100,00

<sup>(1)</sup> Le pacte d'actionnaire confère le contrôle à Lagardère Active.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT</b>				
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	453 759 078	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS BRAZIL OPERACOES ESPORTIVAS E PARTICIPATOES	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORT ENTERTAINMENT FINANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	519 085 658	100,00	100,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS</b>				
LAGARDÈRE SPORTS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	873 803 456	100,00	100,00
BRAVE MARKETING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
EVENT 360	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	527 670 590	100,00	100,00
IFAP SPORTS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	448 347 237	100,00	100,00
LAGARDÈRE PLUS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	518 902 283	100,00	100,00
LAGARDÈRE PLUS GMBH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS DENMARK APS	BRONDBY (DANEMARK)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS GENEVA SA	GENÈVE (SUISSE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS GERMANY GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS HOLDING GERMANY GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS HUNGARY KFT	BUDAPEST (HONGRIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS MEDIA SOLUTIONS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	350 857 686	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS NETHERLANDS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE SA	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
SPORTFIVE MARKETING ESPORTIVO LTDA	RIO DE JANEIRO (BRÉSIL)		100,00	100,00
SPORTFIVE SRL	TURIN (ITALIE)		100,00	100,00
UI SPORTS GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UI SPORTS SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
UI SPORTS SLOVAKIA SRO	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		100,00	100,00
UI SPORTS VENTURES GMBH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
VIP SPORTSTRAVEL AG	ZURICH (SUISSE)		100,00	100,00
VIP SPORTSTRAVEL GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
ZAEHEL GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
<b>LAGARDÈRE SPORTS TENNIS &amp; GOLF SWEDEN</b>				
LAGARDÈRE SPORTS TENNIS & GOLF AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS SCANDINAVIA</b>				
LAGARDÈRE SPORTS SCANDINAVIA AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS (SUISSE) SARL	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS US</b>				
LAGARDÈRE SPORTS US LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LU BASEBALL LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00



FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
SPORTS MEDIA ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
TENNIS ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
WORLDWIDE FOOTBALL LLC	JERICO (USA)		100,00	100,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS INC.</b>				
LAGARDÈRE SPORTS INC.	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
JEFF SANDERS PROMOTION INC.	BEAVERTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED ARIZONA LLC	SCOTTSDALE ARIZONA (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED CONSULTING LLC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED SSI LLC	ST SIMONS ISLAND (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED UPSOLUT USAT LLC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		78,00	78,00
ROOFTOP2 PRODUCTIONS INC.	NEW YORK (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
<b>GROUPE HORS SPORT</b>				
CASINO DE PARIS	16 rue de Clichy – 75009 PARIS	582 047 957	100,00	100,00
COACH ACADÉMIE DE PARIS	8 rue de la Michodière – 75002 PARIS	494 528 193	60,00	100,00
LAGARDÈRE ARENA 13	1955 rue Claude Nicolas Ledoux 13290 AIX EN PROVENCE	824 242 713	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	441 268 380	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT MUSIC	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 611	100,00	100,00
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	Chemin de la Croix Catelan – 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
LP 1	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	808 265 235	70,00	70,00
LPR RESTAURATION	Chemin de la Croix Catelan – 75116 PARIS	808 264 758	100,00	100,00
SENSO	48-50 avenue Jean Alfonsea – 33270 FLOIRAC	790 021 760	100,00	100,00
SIIS DEVELOPPEMENT	8 rue de la Michodière – 75002 PARIS	537 915 712	60,00	60,00
SIIS EUROPE SPRL	SAINT-GILLES (BELGIQUE)		60,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE	32 rue Richer – 75009 PARIS	509 763 694	100,00	100,00
SOCIÉTÉ EXPLOITATION SPECTACLES BATACLAN	50 boulevard Voltaire – 75011 PARIS	702 012 931	70,00	100,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS ASIA</b>				
LAGARDÈRE SPORTS ASIA INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ILES VIERGES BRITANNIQUES)		78,60	78,60
LAGARDÈRE SPORTS ASIA HOLDINGS LTD	TORTOLA (ILES VIERGES BRITANNIQUES)		70,74	90,00
LAGARDÈRE SPORTS ASIA LTD	HONG KONG (CHINE)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS ASIA PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS BEIJING LTD	PÉKIN (CHINE)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS EAST ASIA LTD	HONG KONG (CHINE)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS MIDDLE EAST FZ LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS (SHANGHAI) LTD	SHANGHAI (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP INDIA LTD	MUMBAI (INDE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP MAURITIUS LTD	PORT LOUIS (MAURICE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		70,74	100,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA</b>				
LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA HOLDING PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
JAVELIN AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT UK LTD	SURREY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>				
LAGARDÈRE SCA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	320 366 446	100,00	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 662 329	100,00	100,00
DARIADE	42 rue Washington – 75008 PARIS	400 231 072	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	42 rue Washington – 75008 PARIS	440 143 741	100,00	100,00
HOLPA	42 rue Washington – 75008 PARIS	572 011 526	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	42 rue Washington – 75008 PARIS	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE HOLDING TV	42 rue Washington – 75008 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	42 rue Washington – 75008 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MATRA MANUFACTURING ET SERVICES	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
MNC	42 rue Washington – 75008 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOFRIMO	42 rue Washington – 75008 PARIS	569 803 687	100,00	100,00
SOFRIMO IBERIA SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

Les sociétés contrôlées conjointement consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2017 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>LAGARDÈRE PUBLISHING</b>				
FRANCE LIGHTNING SOURCE	1 avenue Gutenberg – 78310 MAUREPAS	515 014 785	50,00	50,00
<b>LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL</b>				
AÉROPORTS DE LYON (LYON DUTY FREE)	Aéroport Lyon Saint Exupéry 69124 COLOMBIER-SAUGNIEU	493 425 136	45,02	50,00
C-STORE	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50,00	50,00
CONCESSIONS MANAGEMENT LS AT LAX	LOS ANGELES (USA)		50,00	50,00
LAGARDÈRE & CONNEXIONS	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	799 394 739	50,00	50,00
LAGARDÈRE CAPITAL LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		50,00	50,00
LS CONCESSIONS MANAGEMENT AT LAX	LOS ANGELES (USA)		50,00	50,00
SVRLS LA REUNION	Aéroport Roland Garros – 97438 SAINTE MARIE	538 210 147	44,84	50,00
RELAY ADP	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	533 970 950	49,84	50,00
SDA CROATIE	ZAGREB (CROTIE)		45,02	50,00
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	448 457 978	45,02	50,00
SUMO TRAVEL RETAIL PTY LTD	SURRY HILLS (AUSTRALIE)		50,00	50,00
TIMES NEWSLINK	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		50,00	50,00
<b>LAGARDÈRE ACTIVE</b>				
MULTIPARK MADRID	MADRID (ESPAGNE)		46,96	50,00
NOVA VERANDA 2010	BARCELONE (ESPAGNE)		46,96	50,00
RADIOHOUSE SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		49,96	50,00
ZETRADIO SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		49,96	50,00
<b>LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT</b>				
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS BRASIL</b>				
LU ARENA	SAO PAULO (BRÉSIL)		50,00	50,00
LU CASTELAO	SAO PAULO (BRÉSIL)		50,00	50,00
SPE INDEPENDENCIA	SAO PAULO (BRÉSIL)		50,00	50,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS</b>				
STADION FRANKFURT MANAGEMENT GMBH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>				
GLOBAL CAR SERVICES	98 boulevard Victor Hugo – 92110 CLICHY	304 233 406	50,00	50,00

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2017 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>LAGARDÈRE PUBLISHING</b>				
EDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard et Levassor – 75013 PARIS	582 039 673	35,33	35,33
YEN PRESS LLC	NEW YORK (USA)		49,00	49,00
<b>LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL</b>				
DUTYFLY SOLUTIONS	ZAC du Moulin, rue du Meunier 95700 ROISSY-EN-FRANCE	443 014 527	45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIA	MILAN (ITALIE)		45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		45,02	49,90
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
HONG KONG MEE	HONG KONG (CHINE)		20,00	20,00
LAGARDÈRE KSA	RIYAD (ARABIE SAOUDITE)		26,00	26,00
<b>LAGARDÈRE ACTIVE</b>				
DISNEY HACHETTE PRESSE	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 254 763	48,99	49,00
EUROPE REGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville – 35200 RENNES	404 391 542	48,60	49,00
HOLDING EVELYNE PROUVOST	10 boulevard des Frères Voisin 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	383 953 601	41,99	42,00
LA PLACE MEDIA	43 boulevard Barbès – 75018 PARIS	753 186 337	24,67	24,68
<b>GROUPE LARI INTERNATIONAL</b>				
107.8 ANTENNE AC GMBH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,43	44,00
107.8 ANTENNE AC GMBH & CO KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,43	44,00
LVMG CO LTD	PHNOM PENH (CAMBODGE)		48,96	49,00
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,97	34,00
MEDIAMARK	RIVONIA (AFRIQUE DU SUD)		49,95	49,99
<b>LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT</b>				
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS</b>				
ONSIDE SPORTS GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		46,00	46,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE SPORTS INC</b>				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL SPORTS LLC	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00

Les sociétés contrôlées non consolidées car non significatives au 31 décembre 2017 sont les suivantes :

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>LAGARDÈRE PUBLISHING</b>				
NOUVELLES ÉDITIONS IVOIRIENNES SAEM	ABIDJAN (CÔTE D'IVOIRE)		69,66	69,66
HACHETTE COLLECTIONS UKRAINE	KIEV (UKRAINE)		99,90	99,90
LPC	70 avenue Victor Hugo – 86500 MONTMORILLON	326 980 026	100,00	100,00
KYLE CATHIE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SUMMERSDALE PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
KYLE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JESSICA KINGSLEY (PUBLISHERS) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JESSICA KINGSLEY PUBLISHERS INC.	PHILADELPHIE (USA)		100,00	100,00
EDITIONES LAROUSSE CHILE SA	SANTIAGO (CHILI)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE DE COLOMBIA LTDA	BOGOTA (COLOMBIE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE MAROC	MOHAMMÉDIA (MAROC)		99,84	99,84
EDITORA HATIER	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
PROLIVRE GIE	61 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	788 242 501	99,65	100,00
FRANCE TELEDISTRIBUTIQUE	1 avenue Gutenberg – 78310 MAUREPAS	351 416 235	100,00	100,00
EDITORA SALVAT DO BRASIL LTDA	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
LOGISPRO	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	381 652 049	99,50	99,50
MULTIMEDIA DIFFUSION SERVICES	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	388 221 681	99,00	99,00

<b>LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL</b>				
LS MALAYSIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		85,00	85,00
LS DISTRIBUTION LOGISTICS INC.	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS DIGITAL	55 rue Deguingand – 92100 LEVALLOIS-PERRET	488 312 596	100,00	100,00
SLOVAK RETAIL	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		100,00	100,00

<b>LAGARDÈRE ACTIVE</b>				
LAE SHANGHAI CONSULTING LTD	SHANGHAI (CHINE)		99,97	100,00
LAE AMERICA INC.	WILMINGTON (USA)		99,97	100,00
LAE TAIWAN LTD	TAIWAN (CHINE)		99,97	100,00
LAE HONG KONG LTD	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00
LAE THAILAND LTD	BANGKOK (THAÏLANDE)		99,97	100,00
LAE KOREA LTD	SÉOUL (RÉPUBLIQUE DE CORÉE)		99,97	100,00
DIFFA WEST AFRICA	ABIDJAN (CÔTE D'IVOIRE)		50,06	100,00
REGIE RADIO OSTRAVA SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
RADIO DUHA SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
RADIO WEST PLZEN	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
ATLANTIQUE CREATION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	512 015 736	99,92	100,00
ELLE FASHION LTD	BANGKOK (THAÏLANDE)		99,27	99,30
EUROMEDIA SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
ZETNET SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
MODINC LTDA	SAO PAULO (BRÉSIL)		99,97	100,00
RADIOCLUB FM 88.0 SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
STUDIO EVROPA 2 SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
AMBO SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
EVROPA 2 SEVERNI CECHY SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
IS 24	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	824 652 069	100,00	100,00
RFM EST	23 boulevard de l'Europe 54500 VANDOEUVRE LES NANCY	402 062 269	74,74	74,80
ALPES COMMUNICATION	Montreviot – 05230 LA BATIE NEUVE	347 982 571	60,75	60,80
RFM AJACCIO	13 route des Sanguinaires – 20000 AJACCIO	384 012 332	99,92	100,00
INTERACTIVE INVESTMENT CONSULTING	TAIPEI (TAIWAN)		99,97	100,00

AUTRES ACTIVITÉS				
Lagardère EXPRESSION	42 rue Washington – 75008 PARIS	353 463 235	100,00	100,00
SOFMAT8	42 rue Washington – 75008 PARIS	420 442 667	100,00	100,00
EDIHISPANIA 2004 SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAPART 2	42 rue Washington – 75008 PARIS	538 865 064	100,00	100,00
LP5	42 rue Washington – 75008 PARIS	824 241 756	100,00	100,00
LP6	42 rue Washington – 75008 PARIS	824 272 850	100,00	100,00

**NOTE 38** **COMPTES CONSOLIDÉS 2016 ET 2015**

En application de l'article 28 du règlement no 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

► les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 89 à 194 du Document de référence de l'exercice 2016 déposé auprès de l'AMF en date du 3 avril 2017 sous le no D.17-0291.

► les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 91 à 198 du Document de référence de l'exercice 2015 déposé auprès de l'AMF en date du 1<sup>er</sup> avril 2016 sous le no D.16-0255.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

1

2

3

4

5

6

7

8

## 5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA

**RFA**

Commentaires sur les comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2017

### 5.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(en M€)	2017	2016
Produits d'exploitation	60	59
Résultat d'exploitation	(13)	(29)
Résultat financier	90	(7)
Résultat courant	77	(36)
Résultat exceptionnel	(3)	4
Profit d'impôts	88	63
<b>Résultat net comptable</b>	<b>162</b>	<b>31</b>

Au 31 décembre 2017, le résultat d'exploitation qui représente principalement l'écart entre les frais de fonctionnement de la holding et les prestations facturées aux branches du Groupe s'établit à -13 M€ en amélioration de +16 M€ par rapport à la perte de -29 M€ enregistrée au 31 décembre 2016. Elle s'explique notamment par une moindre redevance versée à Lagardère Ressources en diminution de +11 M€.

Lagardère SCA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux. Elle est employeur

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en M€)	2017	2016
Produits des VMP et assimilés	1	-
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	23	19
Intérêts et charges sur emprunts	(57)	(64)
<b>Charges financières nettes</b>	<b>(33)</b>	<b>(45)</b>
Dividendes encaissés ou à recevoir	126	32
Dotations et reprises de provisions	(3)	6
Autres éléments	-	-
<b>Résultat financier</b>	<b>90</b>	<b>(7)</b>

Le résultat financier est positif à +90 M€, soit 97 M€ de profit supplémentaire par rapport à 2016.

Les principales évolutions par poste se présentent comme suit :

- une augmentation des intérêts reçus sur les créances groupe de +4 M€ notamment sur le prêt accordé à Lagardère North America d'un montant de 530 M\$ dans le cadre de l'acquisition fin 2015 du groupe Paradis ;
- une diminution des charges financières sur emprunts de +7 M€ qui s'explique principalement par une amélioration du résultat de change : en avril 2016, une perte de change de -10 M€ réalisée lors du refinancement du prêt relais de 530 M\$ avait été

des huit responsables des directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources leur met à disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision. En contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SCA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes. Par ailleurs, Lagardère SCA prend directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès de conseils extérieurs.

comptabilisée. La charge d'intérêt de l'année 2017 est en hausse de 2 M€ et inclut les intérêts courus non échus sur l'emprunt obligataire émis en juin 2017 pour 300 M€ à échéance 2024 et portant intérêt à 1,625 % ;

- une augmentation de +94 M€ des dividendes reçus : Lagardère SCA a perçu en 2017 un dividende de 100 M€ de Lagardère Media (il n'y avait pas eu de distribution en 2016) et Lagardère Finance a versé en 2017 un dividende de 26 M€ (32 M€ en 2016) ;

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



- ▶ des dotations nettes de provisions pour -3 M€ au 31 décembre 2017 contre des reprises nettes de +6 M€ à fin décembre 2016. En 2017, les mouvements sur les provisions sont constitués principalement par :
    - une dotation aux provisions pour risque de change latent de -10 M€ relatif à la partie non couverte de la créance de 530 M\$ envers Lagardère North America ;
    - une reprise de +5 M€ portant sur l'ajustement de la valeur comptable des actions d'autocontrôle au cours de référence du 31 décembre 2017 (27,43 €) ;
    - une reprise portant sur le risque filiale Matra Manufacturing Services à hauteur de +3 M€.
- En 2016, les mouvements de provisions de +6 M€ étaient constitués :
- de la reprise sur le risque de change latent de +19 M€ généré en 2015 par la conversion en euros de la dette de 530 M\$ contractée en 2015 pour financer l'acquisition de Paradies et remboursée en avril 2016 ;
  - d'une dotation pour dépréciation des titres de participation Lagardère Ressources à hauteur de -7 M€ et d'une reprise de +3 M€ relative aux titres Matra Nortel communications ;
  - d'une dotation portant sur le risque filiales Matra Manufacturing Services à hauteur de -9 M€ et d'une reprise de +6 M€ relative à Lagardère Ressources et consécutive à la recapitalisation de celle-ci fin 2016 ;
  - d'une dotation de -5 M€ portant sur l'ajustement de la valeur comptable des actions d'autocontrôle.
- Le résultat exceptionnel s'élève à -3 M€ au 31 décembre 2017. En 2016, il s'établissait à +4 M€ principalement constitué de reprises de provisions pour risques.
- Le profit d'impôt s'élève à +88 M€ en 2017. Il comprend un profit de 11 M€ au titre du remboursement de la contribution fiscale de 3 % sur les dividendes versés en 2015 et 2016, la contribution payée au titre de 2017 ayant été remboursée sur le même exercice. Sur l'année, le profit d'intégration fiscale (excédent des impôts reçus des filiales membres du groupe fiscal intégré sur la charge fiscale du groupe) s'élève à +77 M€. En 2016, ces montants s'établissaient respectivement à -5 M€ et +95 M€.

## 5.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

### Actif

(en M€)	31.12.2017	31.12.2016
Actif immobilisé	5 066	5 134
Créances d'exploitation et divers	137	74
Disponibilités	8	5
<b>Total actif</b>	<b>5 211</b>	<b>5 213</b>

### Passif

(en M€)	31.12.2017	31.12.2016
Capitaux propres	2 898	2 918
Provisions pour risques et charges	36	23
Dettes financières	2 179	2 184
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	98	88
<b>Total passif</b>	<b>5 211</b>	<b>5 213</b>

### Financement

(en M€)	2017	2016
Flux générés (consommés) par l'activité	167	40
Solde des opérations d'investissement	(1)	1 477
<b>Fonds dégagés (consommés) par les opérations</b>	<b>166</b>	<b>1 517</b>
<b>Solde des opérations financières</b>	<b>(163)</b>	<b>(1 517)</b>
Variation de trésorerie	3	-
Trésorerie début de période	5	5
Trésorerie fin de période	8	5

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2017 sont positifs de 167 M€ et incluent notamment le dividende reçu de Lagardère Media pour 100 M€.

Les flux nets d'investissement représentent un décaissement de -1 M€ provenant des flux d'achats pour 18 M€ et ventes, pour 17 M€, des actions propres gérées dans le cadre du contrat de liquidité.

Les opérations financières dégagent un flux négatif de -163 M€ qui inclut :

- ▶ le versement du dividende pour -170 M€ ;
- ▶ le remboursement en octobre 2017 de l'emprunt obligataire émis en octobre 2012 pour -500 M€ et des intérêts payés pour -4 M€ ;

- ▶ l'émission, en juin 2017, d'un emprunt obligataire de +300 M€ à échéance 2024, avec un coupon annuel de 1,625 % affecté aux besoins généraux de l'entreprise ;
- ▶ la souscription de trois emprunts bancaires en juin 2017 pour un montant total de +200 M€, dont 150 M€ à échéance 2021 et 50 M€ à échéance 2022, portant intérêt au taux effectif global moyen 0,74 % ;
- ▶ la mise en place d'un programme de titres négociables à moyen terme avec un plafond de 200 M€ en juin 2017, dont les émissions ont porté sur un montant de 19 M€ à échéance 2 ans ;
- ▶ la poursuite du programme de billets de trésorerie avec un plafond relevé à 850 M€ contre 700 M€ à fin décembre 2016, dont l'augmentation est de 64 M€ en 2017 ;
- ▶ la diminution des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance pour -72 M€.

L'endettement net total, représenté par la trésorerie disponible diminuée des dettes financières, évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2017	31.12.2016
<b>Trésorerie (endettement) net total</b>	<b>(2 171)</b>	<b>(2 179)</b>

Sur l'exercice 2017, l'endettement net diminue de 8 M€.

#### Délais de paiement

Conformément aux dispositions prévues par le Code de commerce, il est précisé que la totalité des dettes fournisseurs de Lagardère SCA au 31 décembre 2017 est exigible à moins de 30 jours.

Vous trouverez ci-dessous le tableau présentant les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients mentionnés à l'article D. 441-4 du Code de commerce :

Délais de paiements	Factures reçues non réglées au 31.12.2017 dont le terme est échu						Factures émises non réglées au 31.12.2017 dont le terme est échu					
	0 jours	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jours	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concernées	-					11	-					16
Montant total des factures concernées HT (en milliers d'euros)	0	34	11	1	0	46	38	6 026	38	26	0	6 127
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							0 %	10 %	0 %	0 %	0 %	10 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>												
Nombre de factures exclues						-						-
Montant total des factures exclues HT						0 €						0 €
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L 441-6 ou L 443-1 du Code de commerce)</b>												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	Délais contractuels : 30 jours						Délais contractuels : 0 jour					

1

2

3

4

5

6

7

8

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

## 5.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2017

**RFA**

### Bilan de la société mère

Actif (en M€)	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016
	Montants bruts	Amortissements et dépréciations	Montants nets	Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	4 776	215	4 561	4 561
- Créances rattachées aux participations	447	-	447	510
- Autres titres immobilisés	56	1	55	60
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	3	-	3	3
<b>Actif immobilisé</b>	<b>5 282</b>	<b>216</b>	<b>5 066</b>	<b>5 134</b>
Créances d'exploitation	7	-	7	9
Créances diverses	98	-	98	60
Valeurs mobilières de placement	7	-	7	-
Disponibilités	1	-	1	5
Charges constatées d'avance	2	-	2	3
<b>Actif circulant</b>	<b>115</b>	<b>-</b>	<b>115</b>	<b>77</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices	3	-	3	2
Écarts de conversion - Actif				
	27	-	27	-
<b>Total Actif</b>	<b>5 427</b>	<b>216</b>	<b>5 211</b>	<b>5 213</b>

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

Passif (en M€)	31.12.2017	31.12.2016
	Montants	Montants
Capital social	800	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	209	221
Réserves :		
- <i>Réserve légale</i>	87	87
- <i>Réserves</i>	-	-
- <i>Autres réserves</i>	1 532	1 532
Report à nouveau	108	247
Résultat net de l'exercice	162	31
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	-	-
<b>Capitaux propres</b>	<b>2 898</b>	<b>2 918</b>
Provisions pour risques et charges	36	23
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :		
- <i>Emprunts obligataires</i>	1 315	1 516
- <i>Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit</i>	498	216
- <i>Dettes rattachées à des participations</i>	366	452
Dettes d'exploitation	12	8
Dettes diverses	69	46
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	17	34
<b>Total passif</b>	<b>5 211</b>	<b>5 213</b>

**Résultat de la société mère**

(en M€)	2017	2016
Produits d'exploitation	60	59
Charges d'exploitation	(73)	(88)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(13)</b>	<b>(29)</b>
Produits financiers	156	57
Charges financières	(63)	(70)
Variation des provisions	(3)	6
<b>Résultat financier</b>	<b>90</b>	<b>(7)</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>77</b>	<b>(36)</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(3)</b>	<b>4</b>
Impôt sur les résultats	88	63
<b>Résultat net</b>	<b>162</b>	<b>31</b>

**Tableau de financement de la société mère**

(en M€)	2017	2016
Résultat net comptable	162	31
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	8	(8)
Résultat sur cession d'immobilisations	-	-
Variation du besoin en fonds de roulement	(3)	17
<b>Flux générés (consommés) par l'activité</b>	<b>167</b>	<b>40</b>
Investissements financiers	(19)	1 462
Prix de vente des immobilisations financières cédées	17	15
Diminution des créances et des prêts	1	-
<b>Solde des opérations d'investissement</b>	<b>(1)</b>	<b>1 477</b>
<b>Fonds dégagés (consommés) par les opérations</b>	<b>166</b>	<b>1 517</b>
Dividendes versés	(170)	(168)
Diminution des emprunts et dettes financières	(500)	(730)
Emprunts nouveaux	579	500
Variation des comptes courants Groupe	(72)	(1 119)
<b>Solde des opérations financières</b>	<b>(163)</b>	<b>(1 517)</b>
Variation de trésorerie	3	-
Trésorerie début de période	5	5
Trésorerie fin de période	8	5

**ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017**

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

**COMMENTAIRES GÉNÉRAUX**

La société Lagardère SCA, Société Mère du Groupe Lagardère, dont le siège social se situe au 4 rue de Presbourg à PARIS (75116) – Siret n° 32036644600013 –, est un holding financier dont le bilan porte les participations ainsi que les moyens de financement du Groupe. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, Lagardère SCA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux, et ce en lieu et place de sa filiale Lagardère Ressources. Ce changement avait entraîné les modifications suivantes au sein de l'organisation :

- ▶ Lagardère SCA, société sans salariés jusqu'à cette date, est employeur de huit responsables des directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources a conservés, qu'elle met à leur disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision.
- ▶ En contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SCA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes.

Par ailleurs et comme par le passé, Lagardère SCA continue de prendre directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès d'intervenants extérieurs.

**PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES****1. GÉNÉRALITÉS**

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables découlant des textes légaux et réglementaires applicables en France.

Les comptes annuels intègrent les dispositions du règlement 2015-05 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture dont l'application est obligatoire à compter de l'exercice 2017.

Le règlement, qui a pour objectif de préciser les modalités de comptabilisation des instruments financiers à terme et des opérations de couverture, est sans impact significatif sur les comptes annuels de Lagardère SCA.

Il conduit cependant à préciser les éléments suivants :

- ▶ Les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont désormais revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion - Actif/Passif » au bilan.
- ▶ Les pertes ou gains de change latents peuvent être considérés comme concourant à une position globale de change et ainsi permettre de limiter la provision pour pertes de change à l'excédent des pertes sur les gains tant que l'échéance des éléments inclus dans la position est comprise dans le même exercice comptable.

Les chiffres présentés dans les tableaux ci-après sont exprimés en millions d'euros.

**2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. Les valeurs d'utilité sont généralement estimées à partir d'une étude de la situation à la fin de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation pertinente.

La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de profitabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

**3. VALEURS MOBILIÈRES**

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des dépréciations sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

Dans le but d'apprécier directement le résultat économique des opérations sur valeurs mobilières de placement, les plus et moins-values nettes de cession sont regroupées sur une même ligne du compte de résultat, pour être compensées avec les revenus de ces valeurs.

**4. OPÉRATIONS EN DEVISES**

Les créances, dettes, prêts et emprunts en devises sont convertis au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture en contrepartie des postes « Écarts de conversion - Actif/Passif » au bilan. Les gains de change latents n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- ▶ en cas de couverture, la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- ▶ lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont l'échéance est comprise dans le même exercice comptable, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

Les comptes bancaires en devises sont revalorisés au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture par contrepartie du résultat de change.

**5. INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME**

Lagardère SCA applique les principes généraux de comptabilisation des couvertures prescrits par le règlement ANC 2015-05.

La société est amenée à utiliser des dérivés de change et de taux pour couvrir ses emprunts et/ou les prêts accordés aux sociétés du Groupe. Les pertes et gains de change réalisés liés à ces dérivés sont comptabilisés en résultat financier de façon symétrique aux éléments couverts. Les gains/pertes de change latents sont inscrits en « Créances/Dettes diverses » par contrepartie des « Écarts de conversion Actif/Passif » afin de matérialiser au bilan l'effet de symétrie avec les éléments monétaires en devises couverts. »

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

### 1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2017	Augmentation	Diminution	31.12.2017
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres (*)	4 844	18	30	4 832
Créances rattachées à des participations	510	-	63	447
Autres immobilisations financières	3	-	-	3
<b>Total</b>	<b>5 357</b>	<b>18</b>	<b>93</b>	<b>5 282</b>

(\*) Ce poste inclut les parts dans le FCPI Idinvest pour 11 M€. 7 M€ ont déjà été souscrits au 31.12.2017 dont 1.5 M€ en 2017.

Le poste Participations et autres titres s'élève à 4 832 M€ à fin décembre 2017, en augmentation de +18 M€ en 2017 en raison de l'acquisition de titres d'autocontrôle, et en diminution de -30 M€ en raison des éléments suivants :

- ▶ Cession d'actions propres dans le cadre du contrat de liquidité pour -17 M€ ;
- ▶ Annulation de la valeur brute des actions d'autocontrôle par voie de réduction de capital pour -13 M€.

Les Créances rattachées à des participations sont constituées principalement du prêt en dollars US consenti à Lagardère North America pour financer l'acquisition du groupe Paradies. La diminution de 63 M€ correspond essentiellement à la variation des créances en devises revalorisées au taux de clôture et à la diminution des intérêts restant dus.

Les variations des amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

	01.01.2017	Augmentation	Diminution	31.12.2017
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	223	-	7	216
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>216</b>

La diminution de l'exercice correspond aux reprises sur les actions d'autocontrôle pour 5 M€ et à l'annulation des provisions sur actions propres pour 2 M€ en contrepartie de la réduction de capital réalisée.

### 2. CRÉANCES

Au 31 décembre 2017, les créances se ventilent par échéance comme suit :

	Montant Brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	447	-	447
Créances de l'actif circulant	105	88	17
<b>Total</b>	<b>552</b>	<b>88</b>	<b>464</b>

La créance de l'actif immobilisé correspond principalement au prêt consenti à Lagardère North America.

Les créances de l'actif circulant comprennent :

- ▶ les créances clients Groupe 7 M€
- ▶ les créances sur l'État ( 29 M€ de créance d'impôt et 3 M€ de TVA remboursable) 32 M€

- ▶ les créances intra-groupe d'intégration fiscale 49 M€
- ▶ la valorisation de la composante change des Cross currency swap en couverture du prêt envers Lagardère North America 17 M€



### 3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2017	31.12.2016
Valeur brute	7	-
Dépréciation	-	-
<b>Valeur nette</b>	<b>7</b>	<b>-</b>
Valeur d'inventaire	7	-
Plus-values potentielles	-	-

### 4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

	Capital social	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Acompte sur dividende en instance d'affectation	Total
<b>Capitaux propres au 31.12.2016</b>	800	1 840	247	31	-	2 918
Réduction de capital	(3)	(12)	-	-	-	(15)
Augmentation de capital	3	-	-	-	-	3
Affectation du résultat 2016	-	-	31	(31)	-	-
Dividendes distribués (*)	-	-	(170)	-	-	(170)
Résultat de l'exercice	-	-	-	162	-	162
<b>Capitaux propres au 31.12.2017</b>	<b>800</b>	<b>1 828</b>	<b>108</b>	<b>162</b>	<b>-</b>	<b>2 898</b>

(\*) Y compris rémunération des commandités.

Au 31 décembre 2017, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées. En 2017, il a été procédé à deux réductions de capital par annulation de 423 357 actions d'autocontrôle pour un montant de 3 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un

même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées définitivement :

- ▶ le 1<sup>er</sup> avril 2017 aux résidents fiscaux français bénéficiaires du plan du 26 décembre 2013 (250 992 actions) ;
- ▶ le 27 décembre 2017 aux résidents fiscaux français et étrangers bénéficiaires du plan du 26 décembre 2013 (172 365 actions).

### 5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2017
<b>Détention au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 952 575</b>
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité (*)	677 231
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité (*)	(631 231)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	-
Attributions	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(423 357)
<b>Détention au 31 décembre</b>	<b>1 575 218</b>

(\*) Contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, destiné à animer le marché du titre.

**6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES**

Lagardère SCA a émis le 10 septembre 2014 avec règlement le 19 septembre 2014 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à **échéance du 19 septembre 2019** au taux fixe de 2,00 %. Pour l'année 2017, la charge d'intérêt s'élève à 10 M€. Lagardère SCA a émis le 6 avril 2016 avec règlement le 13 avril 2016 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à **échéance du**

**13 avril 2023** au taux fixe de 2,75 %. Pour l'année 2017, la charge d'intérêt s'élève à 14 M€.

Lagardère SCA a émis le 14 juin 2017 avec règlement le 21 juin 2017 un **emprunt obligataire de 300 M€** remboursable à **échéance du 21 juin 2024** au taux fixe de 1,625 %. Pour l'année 2017, la charge d'intérêt s'élève à 3 M€.

**7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES**

	31.12.2017	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 315	15	500	800
Titres négociables	295	276	19	-
Emprunts et dettes financières divers	569	3	200	366
Dettes d'exploitation et dettes diverses	81	81	-	-
<b>Total général</b>	<b>2 260</b>	<b>375</b>	<b>719</b>	<b>1 166</b>

Les emprunts et dettes financières divers comprennent principalement :

► le compte courant avec Lagardère Finance à hauteur de 366 M€ ;

► les emprunts bancaires souscrits en 2017 pour 200 M€ ;

► les intérêts courus non échus sur les Cross Currency Swap EUR/USD pour 3 M€.

**8. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS**

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2017
Provisions pour risques et charges (*)	23	19	6	36
Dépréciations				
- des immobilisations financières (**)	223	-	7	216
- autres	-	-	-	-
<b>Sous-total dépréciations</b>	<b>223</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>216</b>
<b>Total général</b>	<b>246</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>252</b>
Dont dotations et reprises				
- exploitation		3	-	
- financières		10	11	
- exceptionnelles		6	2	

(\*) Dont des dotations aux provisions pour risque de change pour 10 M€, risques et charges pour 9 M€, et des reprises de provisions pour 6 M€ concernant principalement Matra Manufacturing Services.

(\*\*) Le détail est présenté en Note 1 : Actif immobilisé.

**9. MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)**

Postes d'actif		Postes de passif	
Immobilisations financières	5 008	Dettes financières	366
Créances de l'actif circulant	56	Dettes d'exploitation et diverses	71
Autres	-	Autres	-

Les immobilisations financières incluent principalement les titres de Lagardère Media, Lagardère Finance, MNC, ainsi que le prêt consenti à Lagardère North America.

Les dettes financières sont composées du compte courant avec Lagardère Finance.

Les créances de l'actif circulant et les dettes d'exploitation comprennent les comptes courants d'intégration fiscale.

**10. MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION**

Charges		Produits	
D'exploitation (*)	62	D'exploitation (**)	59
Financières	-	Financiers (***)	152
Exceptionnelles	4	Exceptionnels	-

(\*) Prestation générale Lagardère Ressources.

(\*\*) Dont prestations de services 1 M€, redevance de marques 8 M€, redevance d'assistance aux branches 50 M€.

(\*\*\*) Dont dividendes 126 M€, Intérêts sur prêt 23 M€, reprise de provisions pour risque relative à Lagardère Ressources 3 M€.

**11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER**

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	9	Dettes financières	18
Créances de l'actif circulant	32	Dettes d'exploitation et dettes diverses	11
Disponibilités	-		-
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>Total</b>	<b>29</b>

**12. COMPTES DE RÉGULARISATION**

Montants		Montants	
Charges constatées d'avance (*)	2	Produits constatés d'avance	-

(\*) Il s'agit notamment de la charge de pré-couverture de taux sur l'emprunt obligataire de 500 M€ émis en septembre 2014. Cette charge est amortie sur la durée de l'emprunt.

**13. RÉSULTAT FINANCIER**

	2017	2016
<b>Produits financiers</b>	<b>164</b>	<b>85</b>
Produits financiers de participations	149	51
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	1	-
Autres intérêts et produits assimilés	6	4
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions et transfert de charges	8	28
Gains de change	-	2
<b>Charges financières</b>	<b>(74)</b>	<b>(92)</b>
Intérêts et charges assimilés	(61)	(59)
Dotations aux provisions	(11)	(22)
Perte de change	(2)	(11)
<b>Résultat financier</b>	<b>90</b>	<b>(7)</b>

**14. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

	2017	2016
Plus et moins-values de cessions d'actifs	-	-
Dotations et reprises de provisions	(4)	4
Autres produits et charges exceptionnels	1	-
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(3)</b>	<b>4</b>

**15. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS**

Le profit d'impôt s'établit à +88 M€ en 2017 comprenant une charge d'impôt de -21 M€ au titre du groupe fiscal et un profit de 11 M€ au titre du remboursement de la contribution fiscale de 3 % sur les dividendes versés de 2015 et 2016, la contribution payée au titre

de 2017 ayant été remboursée sur le même exercice. Le solde correspond au profit d'intégration fiscale à hauteur de +77 M€ (excédent des impôts reçus des filiales membres du groupe fiscal intégré sur la charge fiscale de ce groupe). Au 31 décembre 2017, le groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 303 M€.

**16. ENGAGEMENTS HORS BILAN**

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	5		
Garanties de loyers données à des filiales	-	Ligne de crédit autorisées et non utilisées	1 250
Garanties données au profit de tiers	-	Contregaranties reçues de Tiers	-

**Couverture du plan d'options d'achat d'actions**

Il n'y a plus d'options d'achat d'actions en circulation depuis le 31 décembre 2016. Le plan du 14 décembre 2006 s'est terminé le 14 décembre 2016. Les 1 895 336 options restantes à la fin du plan ont été annulées. Aucune option d'achat d'actions de Lagardère SCA n'a été levée en 2016.

### Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2014 à 2017, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés, des Co-gérants du Groupe et des membres du Comité Élargi (COMEL) anciennement Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) jusqu'en mai 2016, portant sur les quantités suivantes :

	Nombre de droits à actions gratuites attribués à l'origine	Nombre de droits restants au 31 décembre 2017
Plans du 22 décembre 2014	306 120	87 800
Plans du 1 <sup>er</sup> avril 2015	444 440	444 440
Plans du 9 mai 2016	829 660	821 960
Plans du 6 avril 2017	817 660	810 810

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires du plan 2014, il n'y a aucune condition de performance et les actions attribuées ne sont définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés résidents français aient été présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de deux ans.

Pour les cadres exécutifs du Groupe bénéficiaires du plan du 1<sup>er</sup> avril 2015, l'attribution définitive des actions est soumise à une condition de présence de trois ans, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs basés sur le résultat opérationnel et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe. L'attribution définitive interviendra à l'issue d'une période de trois ans pour les bénéficiaires résidents en France et de quatre ans pour les bénéficiaires résidents à l'étranger.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 9 mai 2016 et du 6 avril 2017, aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés résidents français soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de trois ans.

Pour les Co-gérants du Groupe et les membres du Comité Élargi, bénéficiaires des plans du 1<sup>er</sup> avril 2015, 9 mai 2016 et 6 avril 2017, l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 31 mars 2018, 9 mai 2019, et 6 avril 2020 respectivement pour les plans 2015, 2016 et 2017 ;
- ▶ d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

### 17. INSTRUMENTS FINANCIERS

Dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux d'intérêt générés par des financements externes ou des prêts et emprunts intra-groupe en monnaie étrangère, la Société peut être amenée à contracter des instruments de couverture auprès d'établissements bancaires de premier plan.

Au 31 décembre 2017, Lagardère SCA possède des *cross currency swaps* qui permettent de couvrir à hauteur de 265 MUSD le prêt de 530 MUSD consenti par Lagardère SCA à Lagardère North America.

	USD vendus à terme (en millions)	EUR achetés à terme (en millions)	Juste valeur au 31 décembre 2017 (en M€) <sup>(*)</sup>	Juste valeur au 31 décembre 2016 (en M€)
Cross currency swaps échéance 19 septembre 2019	100	90	8	(4)
Cross currency swaps échéance 13 avril 2023	165	148	10	(11)
<b>Instruments dérivés de couverture</b>	<b>265</b>	<b>238</b>	<b>18</b>	<b>(15)</b>

(\*) Dont 17 M€ de composante change comptabilisée au bilan en « Créances/Dettes diverses » par contrepartie des « Écarts de conversion Actif/Passif » afin de matérialiser au bilan l'effet de symétrie de la couverture.

La réévaluation au taux de clôture du prêt accordé à Lagardère North America se traduit par une perte de change latente de 26,6 M€, compensée par un gain de change latent sur les dérivés de 16,5 M€ au 31 décembre 2017. Le montant de la provision pour perte de change comptabilisée par Lagardère SCA s'élève ainsi à 10,1 M€ au 31 décembre 2017.

La maturité des *cross currency swaps* est alignée avec celles des emprunts obligataires, les dérivés ayant permis, sur le plan économique, de transformer en dette à taux fixe USD les emprunts obligataires émis à taux fixe EUR.

## Filiales et participations au 31 décembre 2017

(En milliers d'euros)	Capital	Réserves hors résultat	Quote part du capital détenue en %	
Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Lagardère SCA, ou ayant une influence significative.				
<b>A - Filiales (50 % au moins du capital détenu par Lagardère SCA)</b>				
HOLPA (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	536	2 903	100,00	
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	1 540 000	168 925	100,00	
LAGARDÈRE MEDIA (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	879 611	441 117	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	2 465	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	2 000	376	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	(24 560)	100,00	
M N C (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	89 865	14 436	100,00	
<b>B - Participations (10 à 50 % du capital détenu par Lagardère SCA)</b>				
<b>C - Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SCA)</b>				
Renseignements concernant les autres filiales et participations :				
<b>A - Filiales non reprises au paragraphe A</b>				
- Autres filiales Lagardère UK				
<b>B - Participations non reprises au paragraphe B</b>				
- Autres filiales				
<b>C - Participations non reprises au paragraphe C</b>				
- Autres filiales				

	Valeur comptable des titres détenus		Avances & prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'Affaires du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	Brute	Nette					
	16 938	3 415			0	(25)	0
	1 695 000	1 695 000			0	11 859	26 040
	2 730 374	2 730 374			147	67 104	100 056
	25 445	25 445			0	(100)	0
	101 332	2 465			68 830	88	0
	94 035	0			303	908	0
	112 732	104 347			0	46	0
	452	452					

**Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2017**(Article 6 de la loi du 1<sup>er</sup> mars 1986)

<b>I. Titres de participations (en milliers d'euros)</b>		
<b>A. Participations françaises</b>		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :		4 561 045
Nombre d'actions ou de parts :		
107 284	Holpa	3 414
280 000 000	Lagardère Finance	1 695 000
54 974 977	Lagardère Media	2 730 374
999 991	Lagardère Participations	25 445
200 000	Lagardère Ressources	2 465
845 474	Matra Manufacturing & Services	0
7 848 480	MNC	104 347
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		0
<b>Total des participations françaises</b>		<b>4 561 045</b>
<b>B. Participations étrangères</b>		
Nombre d'actions ou de parts :		
325 100	Lagardère UK	452
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		0
<b>Total des participations étrangères</b>		<b>452</b>
<b>Total des titres de participations</b>		<b>4 561 497</b>
<b>II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)</b>		
<b>C. Fonds d'investissement</b>		
	FCPR IDINVEST	7 234
<b>Total des fonds d'investissement</b>		<b>7 234</b>
<b>D. Actions propres</b>		
<b>Total des actions propres</b>		<b>43 211</b>
<b>Total des autres titres immobilisés</b>		<b>50 445</b>
<b>III. Valeurs mobilières de placement (en milliers d'euros)</b>		
<b>A. Titres de placement français</b>		
<b>1. Actions et SICAV</b>		
Nombre d'actions ou de parts :	0	0
<b>2. Fonds communs de Placement</b>		
Nombre d'actions ou de parts :	32	7 508
<b>Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)</b>		<b>7 508</b>



**Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices**

(Articles R225-83/R225-102 du Code de commerce)

Nature des indications		2013	2014	2015	2016	2017
<b>I</b>	<b>Capital en fin d'exercice (en euros)</b>					
a)	Capital social	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045	<b>799 913 045</b>
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	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 (en milliers d'euros)</b>					
a)	Chiffre d'affaires hors taxes	7 239	52 028	56 327	59 453	<b>59 546</b>
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	1 976 989	(75 353)	(13 960)	(40 470)	<b>82 873</b>
c)	Impôt sur les bénéfices (*)	23 410	43 467	74 308	63 132	<b>87 805</b>
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	2 006 615	(57 052)	41 082	31 440	<b>162 282</b>
e)	Montant des bénéfices distribués	2 100 928	166 783	168 088	170 025	(**)
<b>III</b>	<b>Résultat par action (en euros)</b>					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	15,25	(0,91)	(0,67)	0,17	<b>1,30</b>
b)	Résultat après impôts et charges calculées	15,30	(0,44)	0,31	0,24	<b>1,24</b>
c)	Dividende distribué à chaque action	16,30	1,30	1,30	1,30	(**)
<b>IV</b>	<b>Personnel (en euros)</b>					
a)	Effectif moyen des salariés employés	-	9	9	9	<b>8</b>
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	-	3 178 984	2 509 884	2 944 590	<b>2 607 183</b>
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	1 837 379	1 038 059	1 025 805	<b>1 275 889</b>

(\*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(\*\*) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 la distribution d'un dividende unitaire de 1,30 € par action.

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

**RFA**

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

### OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Lagardère S.C.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe aux comptes annuels qui expose le changement de méthode lié à la première application du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

### JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance le point clé de l'audit relatif aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### VALORISATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2017, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 561 M€, soit 88 % du total de l'actif. Les créances rattachées à des participations s'élèvent à 447 M€, soit 9 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la note 2 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. Les valeurs d'utilité sont généralement estimées à partir d'une étude de la situation à la fin de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation pertinente. La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de profitabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres et du caractère recouvrable des créances rattachées, requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées. (Éléments qui peuvent correspondre, selon le cas, à des données historiques ou à des données prévisionnelles).

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments liés notamment à la réalisation des prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation et des créances rattachées, constitue un point clé de l'audit.

#### Notre réponse

Nos travaux ont consisté à :

- ▶ prendre connaissance des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation réalisés par la direction ;
- ▶ vérifier que l'estimation des valeurs d'utilité est fondée sur une justification appropriée ;
- ▶ comparer la valeur des titres de participation avec leur valeur d'utilité ;
- ▶ apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations.

### VÉRIFICATION DU RAPPORT DE LA GÉRANCE ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

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

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

## INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE LA GÉRANCE ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS

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 la Gérance et dans les autres documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

### RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de la Gérance.

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A. par les assemblées générales du 29 juin 1987 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres et du 20 juin 1996 pour le cabinet MAZARS.

Au 31 décembre 2017, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la trente et unième année de sa mission sans interruption et le cabinet MAZARS dans la vingt-deuxième année.

## RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la Gérance.

## RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

### OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

#### **RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT**

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 30 mars 2018

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

##### **Ernst & Young et Autres**

Bruno BIZET

##### **Mazars**

Thierry BLANCHETIER

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

**RFA**

1

2

3

4

5

6

7

8

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

### OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Lagardère S.C.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose le changement de méthode comptable volontaire relatif au classement des intérêts payés et des intérêts encaissés respectivement en flux de financement et en flux d'investissements.

### JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE

#### Risque identifié

Les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée qui s'élèvent respectivement en valeur nette à M€ 1.809 et M€ 200 répondent aux définitions des notes 3.8 et 3.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

La direction s'assure lors de chaque clôture que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets-plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des trois prochaines années, sauf exception dans le domaine spécifique des événements sportifs ayant une application étalée au-delà de cette période.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets-plans, un taux de croissance perpétuelle, qui est également spécifique à chaque activité, est appliqué. Les modalités des tests de dépréciation mis en œuvre au niveau des unités génératrice de trésorerie (« UGT ») auxquelles ces actifs ont été alloués sont décrites en note 3.10 de l'annexe aux comptes consolidés et le détail des hypothèses retenues présenté en note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

En ce qui concerne les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de la branche Lagardère Sports and Entertainment (M€ 186 en valeur nette), l'atteinte des hypothèses retenues par la direction pour les prévisions de flux de trésorerie repose sur les conditions de réalisation des contrats en cours, la capacité à renouveler ces mêmes contrats, notamment le contrat AFC pour lequel un appel d'offres a été publié en février 2018, ou à en gagner de nouveaux ainsi que sur les conditions de marge attachées.

Compte tenu de l'importance du jugement de la direction et des incertitudes inhérentes aux hypothèses utilisées, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée comme un point clé de l'audit.

#### Notre réponse

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par votre société aux normes comptables en vigueur.

Nous nous sommes entretenus avec la direction afin d'apprécier les hypothèses retenues, avons effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et analysé notamment :

- l'exhaustivité des éléments composant la valeur comptable des UGT testées et la cohérence de la détermination de ces valeurs avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour les valeurs recouvrables ;

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

- ▶ le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier pour les UGT les plus sensibles, et la fiabilité du processus d'établissement des estimations ;
- ▶ la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction, telles qu'elles ont été établies sous la supervision de la gérance dans le cadre des processus budgétaires ;
- ▶ la cohérence des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux projetés avec l'appui de nos experts en valorisation ;
- ▶ le calcul de l'actualisation appliquée aux flux de trésorerie attendus ;
- ▶ les calculs de sensibilité de la valeur d'utilité effectués par la direction à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin, nous avons contrôlé que la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés donnait une information appropriée.

### COMPTABILISATION DES CONTRATS DE COMMERCIALISATION DE DROITS SPORTIFS

#### Risque identifié

Dans le cadre de son activité de commercialisation de droits sportifs, la branche Lagardère Sports and Entertainment conclut avec certains ayant-droits des contrats pluriannuels, en leur garantissant parfois un niveau minimal de revenus. Comme indiqué en note 31 de l'annexe aux comptes consolidés, le montant des engagements donnés s'élève à M€ 1.064 au 31 décembre 2017.

Dans ce contexte, la branche est conduite à faire différentes estimations relatives notamment à :

- ▶ l'allocation annuelle du chiffre d'affaires généré par chaque événement au titre de ces contrats ;
- ▶ sa capacité à générer un chiffre d'affaires total supérieur aux engagements consentis aux ayant-droits et la détermination du niveau de marge global qui sera généré par le contrat.

Dans le cas où le niveau de chiffre d'affaires attendu est inférieur au minimum garanti consenti ou ne permet pas de couvrir les frais directs associés à l'exécution du contrat, la branche comptabilise des provisions pour pertes.

Les principes de comptabilisation de ces contrats sont décrits en notes 3.1 et 3.19 de l'annexe aux comptes consolidés.

En raison des jugements de la direction relatifs à la détermination du chiffre d'affaires attendu et à la ventilation de ce chiffre d'affaires par événement, nous considérons la comptabilisation des contrats de commercialisation des droits sportifs par la branche Lagardère Sports and Entertainment comme un point clé de l'audit.

#### Notre réponse

Nos travaux ont consisté à :

- ▶ prendre connaissance de la procédure mise en place au sein de la branche pour recenser les engagements donnés, figurant au bilan ou en hors-bilan, au titre de ces contrats et déterminer les modalités de reconnaissance (y compris allocation par événement) du chiffre d'affaires ;
- ▶ pour une sélection de contrats, analyser les hypothèses de chiffre d'affaires et de marge attendus au regard des ventes déjà réalisées et des projections de coûts directs associés à ces contrats ;
- ▶ analyser les provisions pour pertes comptabilisées au titre de certains contrats ;
- ▶ contrôler que l'annexe aux comptes consolidés donnait une information appropriée, notamment pour les engagements donnés, figurant au bilan ou en hors-bilan, au titre de ces contrats, et pour les engagements reçus dans le cadre de leur commercialisation.

### RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU SEIN DE LA BRANCHE LAGARDÈRE PUBLISHING – ESTIMATION DES RETOURS

#### Risque identifié

La reconnaissance du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing fait l'objet d'estimations de la direction, principalement concernant l'estimation des retours.

Les principes de comptabilisation sont décrits dans les notes 3.1 et 22 de l'annexe aux comptes consolidés ; l'estimation des retours comptabilisés au 31 décembre 2017 en déduction du chiffre d'affaires s'élève à M€ 279.

Ce montant est représentatif du droit des distributeurs de retourner les ouvrages invendus à la branche en sa qualité d'éditeur. Ces droits sont constatés en diminution du chiffre d'affaires sur la base des prévisions de ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retour. Le calcul est statistique et se base sur le taux de retour de l'année précédente, ajustés des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

En raison de l'importance du montant estimé des retours et des hypothèses et zones de jugement intervenant dans le calcul, nous considérons que la reconnaissance du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing constitue un point clé de l'audit.

#### Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- ▶ décrire et à tester le processus ventes incluant le traitement des retours ;
- ▶ prendre connaissance de la méthodologie de calcul et des principales hypothèses retenues pour estimer les retours à la clôture de l'exercice ;
- ▶ procéder à une revue critique des taux de retour retenus et des hypothèses de calcul (taux de marge notamment) ;
- ▶ comparer les taux retenus avec les taux historiques ;
- ▶ s'assurer de la réalité des flux de ventes et de retours retenus pour le calcul ;
- ▶ vérifier arithmétiquement la correcte application de la méthode statistique ;
- ▶ identifier les situations particulières conduisant à des ajustements manuels.

### PRINCIPAUX LITIGES ET CONTENTIEUX

#### Risque identifié

Comme décrit dans la note 33 de l'annexe aux comptes consolidés, votre groupe est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires, principalement d'origine contractuelle. Votre groupe a comptabilisé, si nécessaire, les provisions afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques.

La décision de mentionner ou non un litige dans l'annexe aux comptes consolidés et de comptabiliser une provision implique certaines hypothèses de la part de la direction, alors que le résultat est par nature incertain.

Nous avons considéré ces provisions pour litiges ainsi que les passifs éventuels comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des jugements de la direction sur ces sujets.

**Notre réponse**

Nous nous sommes entretenus avec les directions juridiques des branches, afin de comprendre les procédures mises en œuvre pour recenser les litiges en cours et potentiels et évaluer les risques associés.

Le directeur juridique groupe et ses adjoints nous ont présenté l'état d'avancement des procédures relatives aux litiges connus.

Nous avons interrogé directement les conseils juridiques externes en charge des litiges significatifs potentiels afin de comparer leur appréciation des provisions à constituer avec celle de la direction et nous assurer de l'exhaustivité des litiges recensés.

Nous nous sommes assurés que la note 33 de l'annexe aux comptes consolidés donnait une information appropriée.

**VÉRIFICATION DU RAPPORT SUR LA GESTION DU GROUPE**

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

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

**INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES****DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A. par votre assemblée générale du 20 juin 1996 pour le cabinet MAZARS et du 29 juin 1987 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet MAZARS était dans la vingt-deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la trente et unième année.

**RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la gérance.

**RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS****OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

▶ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

#### **RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT**

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Courbevoie et Paris-La Défense, le 30 mars 2018

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

**MAZARS**

Thierry Blanchetier

**ERNST & YOUNG et Autres**

Bruno Bizet



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

**RFA**

1

2

3

4

5

6

7

8

### À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

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 ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société 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 ET CONCLUS 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 et conclus 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

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.

#### AVEC LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT, ACTIONNAIRE DE VOTRE SOCIÉTÉ

##### Convention d'Assistance

Une convention a été conclue en 1988 par la société 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 des 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 la société Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

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

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

À compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à la société 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 10 %. Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut excéder 1 million d'euros. Au titre de l'exercice 2017, le montant de cette marge s'élève à 1 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'acquiescent 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 2017, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale s'élève à 23,8 millions d'euros à comparer à 26 millions d'euros pour l'exercice 2016.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 30 mars 2018

#### Les Commissaires aux Comptes

<b>Ernst &amp; Young et Autres</b>	<b>Mazars</b>
Bruno BIZET	Thierry BLANCHETIER

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

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

# 6

## ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES D'AVENIR

<b>6.1</b>	<b>ÉVÈNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1<sup>er</sup> JANVIER 2018)</b> <b>RFA</b>	286
6.1.1	Évènements significatifs	286
6.1.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	286
6.1.3	Informations sur les tendances	286
.....		
<b>6.2</b>	<b>PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	286
.....		
<b>6.3</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)</b>	286

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

## 6.1 ÉVÈNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1<sup>er</sup> JANVIER 2018)

RFA

### 6.1.1 ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS

#### CESSION DU SIÈGE D'EUROPE 1

Le groupe Lagardère a signé avec le groupe Arclian Real Estate une promesse de vente, le 20 février 2018, relative au siège d'Europe 1,

rue François 1<sup>er</sup> à Paris. Le montant de la transaction s'élève à 253 M€ et sera payé, sans condition suspensive, à hauteur de 80 % le jour de la signature de l'acte de vente définitif, avant le 25 juin, et pour le solde à la fin de l'année en cours.

### 6.1.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

### 6.1.3 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

#### LAGARDÈRE PUBLISHING

Le début d'année 2018 bénéficie d'une base de comparaison favorable par rapport à 2017, en raison de moindres retours relatifs à la période de Noël. Il est ainsi marqué par une progression globale du volume d'affaires, notamment du fait des belles performances réalisées aux États-Unis et de la bonne dynamique des Fascicules.

Rappelons que ces tendances sont peu significatives à ce stade, compte tenu de la forte saisonnalité de l'activité.

#### LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Dans un contexte de hausse du trafic passager et conformément aux attentes, le début d'année 2018 fait état d'une dynamique positive dans l'ensemble des zones et des lignes d'activité, malgré des effets de change défavorables sur la dépense des passagers en Duty Free en Europe. Les zones Europe et Asie bénéficient des revenus des nouveaux points de vente ouverts à Genève et Hong Kong.

Il convient de souligner que la saisonnalité du premier semestre est plus faible que celle du deuxième semestre.

#### LAGARDÈRE ACTIVE

Le début de l'année affiche un léger retrait de la Presse et de la Radio par rapport à 2017, principalement du fait du recul du chiffre d'affaires publicitaire, et ce, malgré la dynamique positive de la diffusion.

Le premier trimestre (notamment janvier et février) est traditionnellement caractérisé par une saisonnalité faible sur les recettes publicitaires et la visibilité sur l'année reste limitée.

#### LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT

L'activité en ce début d'année évolue conformément aux attentes avec notamment la bonne tenue des matchs relatifs au Championnat d'Afrique des nations de football.

Il convient de rappeler que l'année 2018 correspond au point le plus bas du cycle de 4 ans du calendrier sportif puisque marquée par la non-occurrence de la Coupe d'Afrique des Nations et l'absence d'évènements majeurs liés au contrat de l'AFC.

## 6.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

Pour 2018, le groupe Lagardère prévoit un Résop Groupe stable par rapport à 2017<sup>(1)</sup>, à change constant.

## 6.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

Néant.

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

RFA

(1) Retraité IFRS 15.



# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>7.1</b>	<b>PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	288
.....		
<b>7.2</b>	<b>ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES <b>RFA</b></b>	288
.....		
<b>7.3</b>	<b>NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	288
.....		
<b>7.4</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	289

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

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

### LES GÉRANTS

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère,
- ▶ La société Arjil Commanditée-Arco, représentée par :
  - Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;

- Monsieur Pierre Leroy, Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- Monsieur Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué.

## 7.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

**RFA**

### ATTESTATION DES GÉRANTS

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

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (ci-joint figurant au chapitre 1.4 pages 7 à 30 ; chapitre 1.7 pages 33 à 34 ; chapitre 2.1 pages 36 à 72 ; chapitre 3 pages 99 à 116 ; chapitre 4 pages 117 à 160 ; chapitre 5 pages 161 à 283 ; chapitre 6 pages 285 à 286) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des

résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Paris, le 30 mars 2018

**Arnaud Lagardère**

**Pour la société  
Arjil Commanditée-Arco**  
Arnaud Lagardère Pierre Leroy

## 7.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
<b>Titulaires</b>		
Ernst & Young et Autres représenté par M. Bruno Bizet Tour First - 1, place des Saisons - 92037 Paris-La Défense Membre de la Compagnie régionale de Versailles	29 juin 1987	2023
Mazars représenté par M. Thierry Blanchetier 61, rue Henri Regnault - 92400 Courbevoie Membre de la Compagnie régionale de Versailles	20 juin 1996	2020
<b>Suppléants</b>		
M. Thierry Colin - 61, rue Henri Regnault - 92400 Courbevoie	6 mai 2014	2020

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

## 7.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les responsables du présent Document de référence attestent que, pendant la durée de sa validité, les documents suivants pourront être consultés par toute personne sur le site Internet de la Société ([www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)) sous la rubrique suivante :

« Relations Investisseurs/Informations réglementées » :

- ▶ rapports financiers annuels/Documents de référence relatifs aux dix derniers exercices ;
- ▶ rapports financiers semestriels relatifs aux dix derniers exercices ;
- ▶ informations mensuelles sur le capital et les droits de vote ;
- ▶ informations sur les rachats d'actions ;
- ▶ descriptif des programmes de rachat d'action ;
- ▶ documents d'Assemblées Générales relatifs aux dix derniers exercices ;
- ▶ statuts à jour.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



# 8

## TABLES DE CONCORDANCE

<b>8.1</b>	<b>TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 292</b>	
.....		
<b>8.2</b>	<b>TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 809/2004</b>	<b>293</b>
.....		
<b>8.3</b>	<b>TABLE DE CONCORDANCE RSE</b>	<b>297</b>

1

2

3

4

5

6

7

8

## 8.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

<b>Les comptes annuels 2017</b>	<b>Chapitre 5.5</b>	<b>262</b>
<b>Les comptes consolidés 2017</b>	<b>Chapitre 5.3</b>	<b>169</b>
<b>Le rapport de gestion</b>		
▶ Activités de la Société et du Groupe	Chapitre 1.4	7
	Chapitre 1.7	33
	Chapitre 6.1	286
▶ Résultats et situation financière	Chapitre 5	161
▶ Principaux risques	Chapitre 3.1	100
▶ Informations sociales, sociétales et environnementales	Chapitre 4	117
▶ Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Chapitre 3.2	105
▶ Informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions	Chapitre 2.1	36
<b>La Déclaration des personnes qui assument la responsabilité des documents (Attestation des responsables du Rapport financier annuel et du Document de référence)</b>	<b>Chapitre 7.2</b>	<b>288</b>
<b>Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</b>	<b>Chapitre 5.6</b>	<b>276</b>
<b>Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>Chapitre 5.7</b>	<b>279</b>
▶ Honoraires des Commissaires aux Comptes	Chapitre 5.3 (note 36)	240

## 8.2 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 809/2004

Informations	Numéros <sup>(1)</sup>
<b>1 PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1 Responsables du Document de référence	7.1
1.2 Attestation des responsables du Document de référence	7.2
<b>2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	7.3
<b>3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1 Présentation résumée des informations financières historiques (comptes consolidés)	1.5 / 5.1
3.2 Présentation résumée des informations financières intermédiaires éventuellement sélectionnées (comptes semestriels ou trimestriels)	—
<b>4 FACTEURS DE RISQUES</b>	
4.1 Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	3.1.3 / 3.2.8 et 5.3 (note 28)
4.2 Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	3.1.2 / 3.2.8 et 5.3 (note 33)
4.3 Risques industriels et liés à l'environnement	3.1.4.7 / 3.2.8
<b>5 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	
5.1 Histoire et évolution de la Société	1.2
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	1.1.1
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	1.1.4
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	1.1.5
5.1.4 Siège social et forme juridique	1.1.2 / 1.1.3
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités	1.2
5.2 Investissements	
5.2.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices	1.6
5.2.2 Principaux investissements en cours	1.6 / 5.3 (note 5.2) et 1.7.1
5.2.3 Principaux investissements envisagés	—

(1) Numéro correspondant du Document de référence.

## Informations

Numéros<sup>(1)</sup>

<b>6</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.4
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.4
6.2	Principaux marchés (par type d'activité et par marchés géographiques)	1.4 et 5.3 (notes 5.1, 5.2 et 6)
6.3	Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés	1.4
6.4	Dépendance éventuelle vis-à-vis de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers	3.1.1
6.5	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	1.4 (notes de bas de page)
<b>7</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	
7.1	Description sommaire du Groupe	1.3
7.2	Principales filiales	1.3
<b>8</b>	<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées (en propriété ou en location) et charges majeures pesant dessus	1.8
8.2	Incidences environnementales sur leur utilisation	3.1.4.7
<b>9</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1	Situation financière	5.2
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	5.2.1 / 5.2.2
9.2.2	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.2.1 / 5.2.2
9.2.3	Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	3.1.2.5 / 1.4
<b>10</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1	Informations sur les capitaux	5.3 (note 25.6)
10.2	Flux de trésorerie	5.3 (note 24)
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	5.3 (note 27)
10.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	5.3 (note 25)
10.5	Services de financement attendus	—
<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES (SI SIGNIFICATIFS)</b>	—
<b>12</b>	<b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	
12.1	Principales tendances ayant affecté l'activité depuis fin 2017	6.1
12.2	Tendances et événements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2018	6.1.3
<b>13</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>6.3</b>

(1) Numéro correspondant du Document de référence.

## Informations

Numéros<sup>(1)</sup>

<b>14</b>	<b>ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE</b>	
14.1	Renseignements sur les membres des organes de direction et de surveillance	2.1.4 / 2.1.5 / 2.1.6
14.2	Conflits d'intérêts	2.1.6
<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	
15.1	Rémunérations des dirigeants et membres du Conseil de Surveillance	2.1.5 / 2.2.1
15.2	Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	2.1.5 / 2.2.1
<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE</b>	
16.1	Dates d'expiration des mandats	2.1.5
16.2	Contrats de travail ou de services	2.1.6 / 2.1.7
16.3	Comité d'Audit, Comité des Rémunérations et Comité des Nominations	2.1.5
16.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	2.1.5
<b>17</b>	<b>SALARIÉS</b>	
17.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	1.4 / 4.2.1
17.2	Participation au capital et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux	2.1.4 / 2.1.5 / 2.2
17.3	Accords de participation au capital des salariés	2.2.4 / 4.4.1
<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1	Participations détenues au-delà des seuils devant être déclarés (participations connues)	2.1.3.8
18.2	Droits de vote des principaux actionnaires	2.1.3.8
18.3	Contrôle de l'émetteur : nature	2.1.3.8
18.4	Accords éventuels pouvant entraîner un changement de contrôle de la Société	—
<b>19</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>2.1.7.1 et 5.3 (note 34)</b>
<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ</b>	
20.1	Informations financières historiques	1.5 / 5.1.1 / 5.3 (note 38) / 5.6
20.2	Informations financières pro forma	—
20.3	États financiers	5.3 / 5.4 / 5.5
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	5.6 / 5.7
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	5.8 / 7.2
20.4.3	Informations financières non tirées des états financiers vérifiés par la Société	—

(1) Numéro correspondant du Document de référence.

Informations	Numéros <sup>(1)</sup>	
20.5	Date des dernières informations financières	—
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	—
20.7	Politique de distribution des dividendes	5.1.2
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois)	3.1.2.4
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale (depuis la clôture du dernier exercice)	6.1.2
<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1	Capital social	
21.1.1	Capital souscrit et capital autorisé	2.1.3.1 / 2.1.3.4
21.1.2	Actions non représentatives du capital	—
21.1.3	Actions détenues par la Société ou par ses filiales	2.1.3.2
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	2.1.3.3
21.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	—
21.1.6	Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	2.1.3.7
21.1.7	Historique du capital social de la Société	2.1.3.1
21.2	Actes constitutifs et statuts	
21.2.1	Objet social de l'émetteur	2.1.2.1
21.2.2	Dispositions statutaires, charte ou règlement concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	2.1.2.2 / 2.1.2.3 2.1.2.4 / 2.1.5
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	2.1.2.4 / 2.1.2.6
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	2.1.2.5
21.2.5	Convocation des Assemblées Générales d'actionnaires et conditions d'admission	2.1.2.6
21.2.6	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	2.1.2.2 / 2.1.2.3 2.1.2.4 / 2.1.2.7
21.2.7	Déclarations de franchissements de seuils statutaires	2.1.2.8
21.2.8	Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	2.1.2.6.3
<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS (DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES)</b>	<b>1.7</b>
<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>—</b>
<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>7.4</b>
<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>1.3 / 1.4 et 5.3 (note 37)</b>

(1) Numéro correspondant du Document de référence.

## 8.3 TABLE DE CONCORDANCE RSE

### Table de concordance avec le Code de commerce

Correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce			
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe
<b>Sociales</b>	Emploi	Effectif total et répartition des salariés	4.2.1
		Embauches et licenciements	4.4.1
		Rémunérations et évolutions	4.4.1
	Organisation du travail	Organisation du temps de travail	4.4.1
		Absentéisme	4.4.1
	Relations sociales	Organisation du dialogue social	4.4.1
		Bilan des accords collectifs	4.4.1
	Santé et sécurité	Conditions de santé et sécurité au travail	4.4.1
		Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité	4.4.1
		Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles	4.4.1
	Formation	Politiques mises en œuvre	4.2.2
		Nombre total d'heures de formation	4.2.2
	Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.2.1
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	4.2.1
		Politique de lutte contre les discriminations	4.2.1
	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect et liberté d'association et droit de négociation collective	4.4.1
		Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.2.1
		Élimination du travail forcé obligatoire	4.1.1
Abolition effective du travail des enfants		4.2.3	

Correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce			
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe
Environnementales	Politique générale	Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	4.2.5 & 4.3.1
		Actions de formation et d'information des salariés	4.2.5 & 4.3.1
		Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.1.4.7
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	3.1.4.7
	Pollution	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	Non pertinent
		Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	
	Économie circulaire	Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	4.2.5
		Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	4.3.3
		Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	4.4.2.A
		Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	4.2.5
		Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	4.3.1
		Utilisation des sols	Non pertinent
	Changement climatique	Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	4.3.1
		Adaptation aux conséquences du changement climatique	4.3.1
	Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.2.5



Correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce			
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe
<b>Sociétales</b>	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Emploi et développement régional	
		Populations riveraines ou locales	4.4.3
	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.1.1.C
		Actions de partenariat ou de mécénat	4.2.6
	Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.3.2
		Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.3.2
	Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	4.3.5
		Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	4.3.3
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		4.1.1

# Lagardère

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

Direction artistique : Sugar Pepper & Salt

Crédits photographiques : Gilles Bassignac / Lagardère

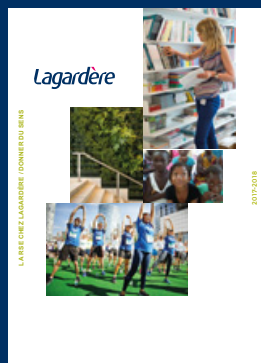
Réalisation : BRIEF

© Lagardère - Avril 2018

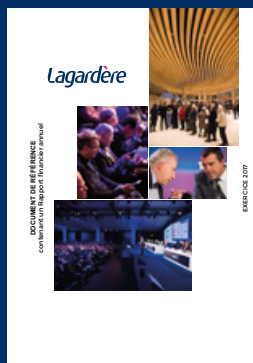


Avec Ecofolio  
tous les papiers  
se recyclent.

# PUBLICATIONS

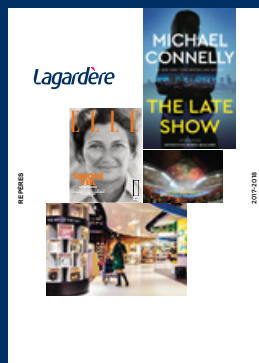


## La RSE chez Lagardère en 2017-2018



## Document de référence

contenant un Rapport  
financier annuel  
Exercice 2017



## Repères 2017-2018

Brochure institutionnelle



## Clé USB

contenant ces publications  
en français et en anglais

Ces publications  
sont également  
disponibles en anglais.

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

# CONTACTS

## SIÈGE SOCIAL

Lagardère SCA

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Tél : 01 40 69 16 00

## RELATIONS INVESTISSEURS

Florence Lonis

Directrice des Relations Investisseurs

Tél : 01 40 69 18 02

E-mail : [flonis@lagardere.fr](mailto:flonis@lagardere.fr)

## PORTE-PAROLE

Ramzi Khiroun

Porte-parole de Lagardère SCA

Directeur des Relations Extérieures

Tél : 01 40 69 16 33

E-mail : [rk@lagardere.fr](mailto:rk@lagardere.fr)

## ACTIONNAIRES INDIVIDUELS AU NOMINATIF

BNP Paribas Securities Services

CTS - Service Relations Actionnaires Lagardère

Grands Moulins de Pantin

9, rue du Débarcadère – 93761 Pantin Cedex

Tél : 01 57 43 34 00

# Lagardère

---

Lagardère  
PUBLISHING



Astérix

headline

SALVAT



LITTLE, BROWN AND COMPANY

Lagardère  
TRAVEL RETAIL



aella DUTYFREE  
*The Art of the Gift*



hubiz



Lagardère  
ACTIVE



Lagardère  
STUDIOS



ELLE

Doctissimo  
vivre bien au quotidien

Lagardère  
SPORTS AND  
ENTERTAINMENT



CASINO PARIS

