Lagardère

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

contenant un Rapport financier annuel

EXERCICE 2018

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.

Au 31 décembre 2018, 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
- Sponsoring, Contenus, Conseil, Événements, Athlètes, Stades, Spectacles, Salles et Artistes : Lagardère Sports and Entertainment
- Presse, Audiovisuel (Radio, TV, Production audiovisuelle), Digital et Régie publicitaire : Lagardère Active

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 faîtière 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.

2015-2018
Acquisitions de Paradies et de Hojeij Branded Foods (Travel Retail), de Perseus Books, Bookouture, La Plage et de Worthy Publishing Group (Édition), etc.

2018-2019
Mise en œuvre du recentrage stratégique du Groupe sur ses deux branches prioritaires : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

contenant un Rapport financier annuel

Exercice 2018

Lagardère SCA

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

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

Téléphone : +33 (0)1 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

Adresse Internet : www.lagardere.com

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2019, 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

1 **PRÉSENTATION DU GROUPE** 3

1.1 Renseignements généraux concernant l'émetteur 4
1.2 Historique 4
1.3 Organigramme – Liste des filiales importantes – Relations mère-filles 6
1.4 Activités et stratégie RFA 7
1.5 Principales données financières consolidées de l'exercice 2018 29
1.6 Principaux investissements 30
1.7 Contrats importants RFA 31
1.8 Propriétés immobilières 32

2 **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE** 33

2.1 Rapport sur le gouvernement d'entreprise RFA 34
2.2 Rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux 72

3 **FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE** RFA 95

3.1 Facteurs de risques 96
3.2 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques 101

4 **DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE** RFA 113

4.1 Le modèle d'affaires du groupe Lagardère 114
4.2 La RSE, politique, acteurs, gouvernance responsable 116
4.3 La RSE, risques, opportunités, stratégie, résultats 121
4.4 La RSE, suivi des autres informations 136
4.5 La RSE, méthodologie et périmètre 144
4.6 Rapport d'examen du vérificateur indépendant 146
4.7 Mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères 149

5 **INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS** RFA 151

5.1 Informations patrimoniales et actionnariales 152
5.2 Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA 154
5.3 Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2018 159
5.4 Présentation des comptes annuels de Lagardère SCA 253
5.5 Comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2018 256
5.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 270
5.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 273
5.8 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 277

6 **ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES D'AVENIR** 279

6.1 Évènements récents (survenus depuis le 1er janvier 2019) RFA 280
6.2 Perspectives d'avenir 281
6.3 Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant) 281

7 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES** 283

7.1 Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence 284
7.2 Attestation des personnes responsables RFA 284
7.3 Noms et adresses des Commissaires aux Comptes 284
7.4 Documents accessibles au public 285

8 **TABLES DE CONCORDANCE** 287

8.1 Table de concordance avec le Rapport financier annuel 288
8.2 Table de concordance du Document de référence avec l'annexe 1 du Règlement CE 809/2004 289
8.3 Table de concordance avec la déclaration de performance extra-financière 293

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

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR 4
1.1.1 Dénomination sociale et nom commercial 4
1.1.2 Siège social, adresse, téléphone 4
1.1.3 Forme et législation 4
1.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés 4
1.1.5 Date de constitution et durée 4

1.2 HISTORIQUE 4

1.3 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES 6

1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE RFA 7
1.4.1 Lagardère Publishing 8
1.4.2 Lagardère Travel Retail 13
1.4.3 Lagardère Sports and Entertainment 17
1.4.4 Lagardère Active 21

1.5 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2018 29
1.5.1 Données financières consolidées globales 29
1.5.2 Données financières consolidées par action 29

1.6 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 30
1.6.1 Politique d'investissement et d'innovation 30
1.6.2 Principaux investissements 2016 30
1.6.3 Principaux investissements 2017 30
1.6.4 Principaux investissements 2018 31

1.7 CONTRATS IMPORTANTS RFA 31
1.7.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie 31
1.7.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe 32

1.8 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES 32

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 16e (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

Numéro de LEI : 969500VX2NV2AQQ65G45

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'Aerospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies – qui rassemblait la totalité des activités aérospatiales de Lagardère SCA – à la société Aerospatiale. Il s'est parachevé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aerospatiale 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 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.

▸ **Développement de la branche Lagardère Travel Retail :**

le poids des activités de Travel Retail a 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 Services 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'acquisition de Hojeij Branded Foods en novembre 2018, un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord.

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).

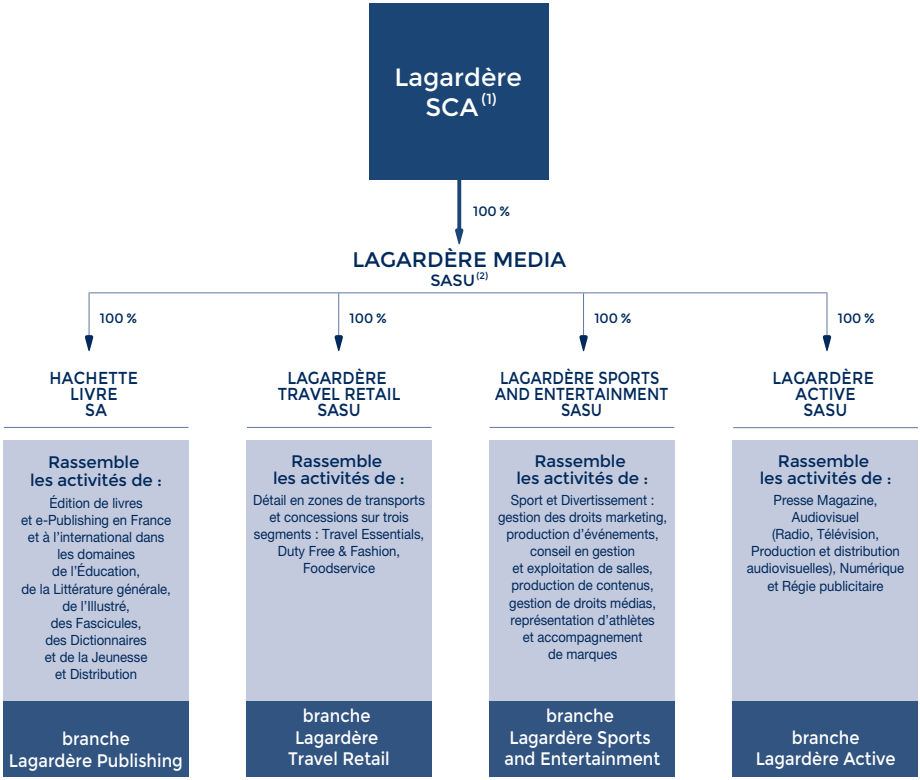
▸ **Création d'une branche « Sports » aujourd'hui dénommée « Lagardère Sports and Entertainment » :**

- 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.

▸ En 2018, la Gérance a décidé un recentrage stratégique du Groupe sur ses deux branches les plus fortes, faisant chacune partie des leaders mondiaux de leur secteur : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail (cf. § 1.4).

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 annuels 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 (en note 5) comporte des informations comptables sectorielles, par branches d'activité et par secteurs géographiques.



(1) Organigramme arrêté au 31 décembre 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 Sports and Entertainment : société française holding de la branche Lagardère Sports and Entertainment ;
- Lagardère Active : société française holding de la branche Lagardère Active.

La liste détaillée des filiales du Groupe (666 sociétés consolidées) et de leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 38). 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

Implanté dans une quarantaine de pays, Lagardère se structure autour de quatre branches d'activités : Livre et Livre numérique ; Travel Retail ; Sports et Entertainment ; Presse, Audiovisuel, Digital et Régie publicitaire.

Comme annoncé par Arnaud Lagardère lors de la présentation des résultats annuels le 8 mars 2018 et lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2018, la Gérance a décidé un recentrage stratégique du Groupe sur ses deux branches les plus fortes faisant chacune partie des leaders mondiaux de leur secteur :

- Lagardère Publishing, moteur de puissance ;
- Lagardère Travel Retail, moteur de croissance.

Les objectifs de ce recentrage stratégique sont principalement :

- d'améliorer le profil industriel du Groupe qui sera simplifié, plus ambitieux et plus concentré ;
- d'améliorer la génération de cash du Groupe, permettant notamment de financer le développement des deux branches prioritaires.

Dans le cadre de ce recentrage, le Groupe a entamé la cession d'un certain nombre d'actifs qui n'ont plus son soutien stratégique pour se développer, soit parce que Lagardère n'y dispose pas d'un avantage compétitif, soit parce qu'ils nécessitent des investissements conséquents, selon un calendrier et des modalités décidées par la Gérance (cf. *infra*). La Gérance est attachée à ce que les conditions de cession soient le plus satisfaisantes pour l'ensemble des parties prenantes, notamment les salariés concernés par ces cessions.

Le produit de l'ensemble de ces cessions sera prioritairement réinvesti dans Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail afin de leur donner tous les moyens de compter durablement parmi les leaders mondiaux de leurs secteurs respectifs.

Les investissements suivants ont d'ores et déjà été réalisés :

- l'acquisition de la maison d'édition La Plage en juillet 2018 ;
- la finalisation de l'acquisition de Hojeij Branded Foods (HBF), leader de la Restauration en Amérique du Nord en novembre 2018 ;
- l'entrée en négociations exclusives en vue de l'acquisition de Gigamic, spécialisée dans l'édition de jeux de société grand public en janvier 2019.

Au 31 décembre 2018, le groupe Lagardère se structure autour de quatre branches d'activités :

Lagardère Publishing(1), 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, les Jeux de société 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.

La branche poursuit sa diversification, en se portant acquéreur de plusieurs sociétés spécialisées dans le domaine des Jeux sur mobiles et des Jeux de société. Ces investissements s'inscrivent dans une volonté stratégique d'explorer des activités de loisirs adjacentes au monde de l'édition, et notamment le domaine du Jeu grand public dans toutes ses composantes.

Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie définie pour le Groupe par Arnaud Lagardère, Lagardère Publishing va se positionner pour l'acquisition potentielle d'un éditeur en langue anglaise – qui reste à identifier – de façon à se renforcer sur ce bassin linguistique où se joue une grande partie de l'avenir économique de l'édition.

Lagardère Travel Retail regroupe les activités de commerce 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 branche est désormais un « pure player » et un leader mondial du Travel Retail.

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

- le maintien du rythme de développement pour bénéficier des opportunités significatives de croissance externe ;
- l'intégration des nouvelles acquisitions et concessions (HBF aux États-Unis, magasins Smullers dans les gares ferroviaires aux Pays-Bas, Christchurch en Nouvelle-Zélande, etc.) ;
- 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 ;
- 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 trésorerie.

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 ».

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.

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

À la fin 2018, le groupe Lagardère a confirmé avoir amorcé le processus de cession de Lagardère Sports et Lagardère Plus. De ce fait, chaque entité serait cédée dans son ensemble, à l'exception de Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et Saddlebrook. Dans cet intervalle, Lagardère Sports and Entertainment poursuivra normalement ses activités tant qu'une offre que le Groupe jugera recevable ne lui aura pas été formulée.

Par ailleurs, 2019 s'annonce comme une grande année pour Lagardère Sports and Entertainment, avec les principales compétitions d'Asie et d'Afrique (Coupe d'Asie en janvier et Coupe d'Afrique des nations Total en juin, pour la première fois cette année). L'activité continue de croître et l'agence jouit d'un bon positionnement sur le marché. Elle est reconnue pour sa capacité à optimiser la création de valeur pour ses clients grâce à sa vaste expertise, tant au niveau local que mondial. Lagardère Sports and Entertainment continue de renforcer sa position au sein de l'industrie du sport et du divertissement et table sur une année exceptionnelle en 2019.

Lagardère Active regroupe les **activités Presse Magazine, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production et Distribution audiovisuelles), Numérique et Régie publicitaire**.

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe (cf. *supra*), la branche a fait évoluer son organisation afin d'autonomiser ses activités en plusieurs pôles distincts. Chacun des pôles dispose des ressources propres à sa gestion et à son développement. De cette nouvelle structuration de Lagardère Active sont nés cinq pôles d'activité (News, Presse, TV, Production et Distribution audiovisuelles, Pure Players et BtoB).

À l'exception du pôle News qui regroupe Europe 1, Virgin Radio, RFM, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire et l'activité de gestion de licences de la marque Elle, chaque pôle est susceptible de saisir les meilleures opportunités lui permettant de poursuivre son développement.

Enfin, le pôle News va s'employer à structurer et à renforcer les métiers liés à l'information, en s'appuyant sur ses marques fortes, la qualité de ses contenus et l'indépendance de ses rédactions.

Le processus de cession a démarré au cours du premier semestre 2018 et se poursuit en 2019 avec :

- la vente des actifs radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie, Roumanie et Cambodge en juillet et octobre 2018 ;
- la cession de la participation dans Marie Claire en juillet 2018 ;
- la cession de MonDocteur en juillet 2018 et de Doctissimo en octobre 2018 ;
- l'entrée en négociations exclusives en vue de la cession du pôle Télévision (hors Mezzo) en janvier 2019 ;
- la cession de l'activité Boursier.com en janvier 2019 ;
- la vente des actifs radios en Afrique du Sud en février 2019 ;
- la cession des titres de presse en France en février 2019 (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la marque Elle et l'ensemble de ses licences internationales ne sont pas concernés par cette opération) ;
- la cession de Plurimedia et de BilletRéduc.com en février 2019.

D'autres cessions effectives sont attendues dans le courant de l'année 2019.

1.4.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde[1] (premier français[2], deuxième anglais[3], troisième espagnol[4], quatrième américain[5]), 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, Jeux de société, Distribution, etc.) et fortement ancré dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol, français). Ce portefeuille offre

(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.

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 Éducation, Penguin Random House, Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins, Planeta 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 plateformes. 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[1]

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 le 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[2] 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 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 approvisionne 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[3]

Au Royaume-Uni, Hachette UK, deuxième éditeur anglais en 2018, s'adjuge 12,7 %[4] du marché *Trade* du livre imprimé (voir § 1.4.1 A), 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, en Nouvelle-Zélande, en Irlande, ainsi qu'en Inde (où il est numéro deux du marché), à Singapour et dans les Caraïbes anglophones.

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

Enfin, Hachette Livre a une activité de Distribution au Royaume-Uni, via son nouveau centre de Didcot, qui remplacera les centres de Bookpoint et de LBS (Littlehampton Book Services) en 2020.

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, Algaida, 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

(1) Les positions concurrentielles de Hachette Livre tiennent compte des données fournies par les panels GfK auxquels souscrit la branche du Groupe.
(2) Source : estimations internes.
(3) Source : données internes, basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni, sources internes en Espagne, données Nielsen BookScan pour les États-Unis.
(4) Source : Nielsen.

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 15 langues et présents dans 30 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 désormais le numéro un 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 et de ses 150 marques.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2018 : 2 252 M€ (vs 2 289 M€ en 2017).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2018	2017
Éducation	**14,1 %**	16,0 %
Illustré	**12,8 %**	12,7 %
Littérature	**44,3 %**	42,6 %
Fascicules	**12,2 %**	12,2 %
Autres (dont Références)	**16,6 %**	16,5 %
Total CA	**100 %**	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2018	2017
France	**28,1 %**	29,3 %
Royaume-Uni	**19,1 %**	17,9 %
États-Unis	**25,8 %**	24,6 %
Espagne	**5,7 %**	6,0 %
Autres	**21,3 %**	22,2 %
Total CA	**100 %**	100 %

En 2018, le marché mondial de l'édition a été caractérisé par une baisse en France [1] de 0,9%, une hausse en Espagne de 2,1%, et par la poursuite d'une croissance qui se maintient depuis plusieurs années dans les pays anglo-saxons. Le marché américain a ainsi progressé de 1,3% en volume, le Royaume-Uni de 2,1% en valeur, l'Australie de 9,9% et l'Irlande de 6,5%.

En France, l'absence totale de réforme scolaire a eu un impact négatif sur les éditeurs d'Éducation.

En Espagne, les changements de majorité et les difficultés budgétaires des régions ont également affecté le marché du livre scolaire.

Sur les marchés anglo-saxons, les ventes d'e-books ont continué à baisser, tandis que les livres audio poursuivaient leur croissance spectaculaire sur tous les marchés.

Dans ce contexte, Lagardère Publishing affiche un chiffre d'affaires en baisse de 1,6% (ou -1,2% en données comparables) à 2 252M€ et un Résop en recul de 9,7 % à 190,1 M€, ses succès en Littérature générale en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis, ainsi que la bonne tenue des Fascicules, ne parvenant pas à effacer totalement son manque à gagner en Scolaire.

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 et les jeux de société, 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 ;

(1) Éducation comprise, source GFK (le magazine *Livres Hebdo* annonce -1,7% avec une méthode et un échantillonnage différents).

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 ;
6. 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 ;
7. un investissement soutenu dans les technologies numériques pour mieux connaître et mieux satisfaire les auteurs, les libraires et les lecteurs ;
8. des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance (Russie, Inde).

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

1. 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 plateformes numériques du marché ;
2. favoriser l'émergence d'un nombre maximal de plateformes numériques commercialisant des e-books ;
3. 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 ;
4. encourager le développement par les éditeurs de Lagardère Publishing d'ouvrages difficilement déclinables en format numérique (beaux livres, coffrets, fascicules, bandes dessinées, etc.) ;
5. lutter avec détermination et méthode contre le piratage ;
6. 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

En France, l'absence de réforme scolaire pour quelque classe d'âge que ce soit a pesé sur le chiffre d'affaires et la rentabilité de Hachette Éducation et du groupe Alexandre Hatier, qui ont reporté leurs efforts sur le parascolaire et la préparation de la réforme de 2019.

La Littérature générale a connu en revanche une excellente année, avec en particulier *La jeune fille et la nuit*, de Guillaume Musso chez Calmann-Lévy. En outre, Fayard a publié trois des meilleures ventes de fin d'année dans la catégorie essais et documents : *Qu'est-ce qu'un chef ?*, de Pierre de Villiers ; *Idiss*, de Robert Badinter ; et *Devenir*, de Michelle Obama. Par ailleurs, Stock a remporté le prix Renaudot essai pour *Avec toutes mes sympathies*, d'Olivia de Lamberterie ; le prix Médicis étranger pour *Le Mars Club*, de Rachel Kushner ; et le prix Femina essai pour *Gaspard de la nuit*, d'Élisabeth de Fontenay, tandis que Grasset se voyait récompensé par le prix Médicis pour *Idiotie*, de Pierre Guyotat.

Le Livre de Poche, quant à lui, a consolidé sa place de numéro un du marché français.

En Illustré, l'année a été marquée par de grands succès en pratique (série Thermomix, série Simplissime), en sport (avec des livres « instantanés » consacrés à la victoire de l'équipe de France au Mondial de Football), et en mangas, tandis que la Jeunesse et le Tourisme fléchissaient légèrement.

Les Fascicules, avec 80 lancements dans 30 pays et en 15 langues, ont permis à Lagardère Publishing de dépasser son concurrent direct sur ce marché pour lui ravir sa place de numéro un mondial grâce à ses succès en France, en Italie et en Amérique latine.

Enfin, la Distribution a vu le renouvellement à échéance de tous ses grands contrats.

B.2 À L'ÉTRANGER

Aux États-Unis

Dans un marché américain caractérisé par un livre imprimé en hausse (+1,3 % en volume) et des ventes de livres audio en progression spectaculaire pour la quatrième année consécutive, Hachette Book Group (HBG) a affiché une bonne progression de son chiffre d'affaires (+3,7 % en données comparables mais -0,3 % en données consolidées), grâce en particulier à une présence massive sur les listes de meilleures ventes. Ainsi, HBG a placé 166 titres sur la liste des best-sellers du *New York Times*, dont 32 à la première place, ce qui en fait la maison d'édition publiant le plus fort pourcentage de best-sellers rapporté au nombre de titres. Parmi eux, le roman le plus vendu de l'année avec 1,2 million d'exemplaires, *The President is Missing*, de Bill Clinton et James Patterson (Little, Brown), qui a occupé la première place de la liste du *New York Times* sept semaines durant. Nicholas Sparks, David Baldacci, Michael Connelly, Sandra Brown, Robert Galbraith, Joyce Meyer ont par ailleurs fait des séjours prolongés sur les listes de best-sellers.

Parmi les titres plus anciens dont la carrière se poursuit, il convient de noter *You are a Badass*, de Jen Sincero, qui s'est vendu à pas moins de 713 000 exemplaires sur l'année, trois ans après sa parution.

Less, de Andrew Sean Greer (Little, Brown) a été récompensé par le prix Pulitzer dans la catégorie fiction, tandis que Orbit, la collection de science-fiction et de fantasy de Hachette Book Group, obtenait pour ses auteurs le Hugo Award, le Nebula Award et le World Fantasy Award – une moisson sans équivalent dans les annales de l'édition.

Les Livres politiques de tous bords ont également connu un vif succès, avec *Liars, Leakers and Liberals*, de Jeanine Pirro ; *Trump's America*, de Newt Gingrich ; et *Russian Roulette*, de Michael Isikoff et David Corn.

Les livres audio ont poursuivi leur croissance spectaculaire en 2018 (+37,1 % après +30,2 % en 2017) tandis que les ventes d'e-books se comportaient mieux que le marché compte tenu de la surconsommation de best-sellers tels que *The President is Missing* dans ce format.

Enfin, Hachette Book Group a procédé à l'acquisition de Worthy Publishing Group, un éditeur de livres religieux qui a été intégré à la division de Hachette Nashville.

Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

L'absence de réforme scolaire conséquente au Royaume-Uni n'a pas empêché Hachette UK d'afficher une croissance de son chiffre d'affaires de 3,2 % (+3,4 % en données consolidées, -0,5 % en données comparables), supérieure à celle du marché. Sa part de marché se situe à présent à 12,6 % en imprimé, et à 15 % si l'on tient compte des e-books – un marché dont, en l'absence de statistiques officielles, Hachette UK estime être le numéro un.

Hachette UK a placé 114 titres sur la liste des best-sellers du *Sunday Times*, dont 15 à la première place, dont *The Rooster Bar* et *Camino Island*, l'un et l'autre de John Grisham (Hodder & Stoughton), *Listening to the Animals*, de Noel Fitzpatrick (Trapeze) ; *Brief Answers to the Big Questions*, de Stephen Hawking (John Murray) ; et *Fantastic Beasts : The Crimes of Grindelwald*, de J.K. Rowling (Little, Brown).

Par ailleurs, Nadia Murad – auteure de *The Last Girl* chez Virago – a reçu le prix Nobel de la paix, le prix Sakharov et le prix Václav-Havel pour son combat contre l'esclavage sexuel imposé par Daech.

Le tout nouveau centre de distribution de Didcot, dans l'Oxfordshire, a déjà absorbé l'essentiel des volumes de LBS et s'apprête à faire de même avec ceux de Bookpoint. Il remplacera ainsi ces deux centres vieillissants et sera en mesure de monter en puissance au cours de 2019 pour atteindre en régime de croisière un demi-million de livres manipulés par jour, avec des gains en termes de qualité de service et de productivité grâce à une informatique et une robotique de pointe. La qualité du passage de relais a été saluée par les libraires.

En Espagne et en Amérique latine

Avec 2 257 nouveautés publiées en 2018, 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, et les changements de majorité, aussi bien au plan national qu'au plan régional, ainsi que les difficultés budgétaires des régions ont entraîné la remise en cause de plusieurs programmes et généré un certain attentisme chez les pouvoirs publics.

En Littérature générale, les best-sellers de Grupo Anaya ont été *El Guardián entre el centeno*, de J.D. Salinger (Alianza Editorial) ; *Sesión nocturna*, de Michael Connelly (Alianza de Novelas) ; et *Nunca es tarde*, de Jerónimo Tristante (Algaida).

En Jeunesse, Anaya Infantil y Juvenil a amélioré les résultats de ses principales collections de lectures recommandées pour les enseignements primaire et secondaire.

En Amérique latine, Larousse Mexique a connu un vif succès en gastronomie avec *Larousse del Chocolate*, et *Pan artesanal en casa* du chef mexicain Irving Quiroz. En outre, Patria a multiplié les collections pour tous les niveaux scolaires et étoffé son offre pour le préscolaire.

En conséquence, le chiffre d'affaires de l'Espagne / Amérique latine est en repli de 5,1 % (en données comparables).

Les Fascicules

Les Fascicules ont poursuivi leur parcours impressionnant et ont permis à Lagardère Publishing de devenir le numéro un mondial de ce marché [(1)], grâce notamment à 80 lancements réussis dans 30 pays, en particulier en France, en Italie et en Amérique latine. Les difficultés qu'ils peuvent rencontrer (problèmes de certains distributeurs, dévaluation d'une monnaie locale) sont de caractère ponctuel et font partie de leur quotidien d'opérateurs authentiquement internationaux.

B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2018

Lagardère Publishing envisageait une année 2018 plus tendue, du fait de l'absence de réforme scolaire en France, en Espagne, et dans une moindre mesure au Royaume-Uni, et d'un comparatif défavorable compte tenu d'une année 2017 marquée par de très gros succès de librairie, et notamment par la publication d'un volume d'Astérix et d'un roman de Dan Brown.

Cette prévision s'est réalisée et s'est traduite par une légère contraction du chiffre d'affaires et du Résop consolidés.

Parmi les motifs de satisfaction, il convient de noter un retour de Hachette Book Group à un bon niveau de rentabilité et une très bonne performance de Hachette UK, malgré les tensions liées au Brexit et la poursuite de la concentration en retail.

Les Fascicules, dont la branche est devenue le numéro un mondial, ont aussi démontré la résilience de leur modèle économique.

Les deux titres à très fort potentiel dont le lancement était planifié, *La jeune fille et la nuit*, de Guillaume Musso ; et *The President is Missing*, de Bill Clinton et James Patterson, ont connu une carrière commerciale qui a dépassé les espérances de leurs éditeurs.

Enfin, le bien-fondé de l'acquisition en 2017 et 2018 de start-up dans le domaine des Jeux sur mobile a été démontré, ces entreprises ayant affiché une croissance moyenne de 75 % en 2018.

C) PERSPECTIVES

En 2019, Lagardère Publishing devrait renouer avec la croissance, grâce à un programme de réforme scolaire en classes de seconde et de première en France, ainsi qu'en enseignement professionnel. 2019 sera également une année « Astérix ».

Lagardère Publishing va lancer un nouveau programme de diversification, en direction cette fois des jeux de société dits « de plateau », qui connaissent un engouement certain et dont le modèle économique est très proche de celui de l'édition de livres. En janvier 2019, Hachette Livre a ainsi annoncé une négociation exclusive en vue de l'acquisition de la société Gigamic, qui édite et distribue des jeux de société à destination de tous les publics, et connaît une croissance forte et régulière.

Enfin, dans le cadre de la stratégie définie pour le Groupe par Arnaud Lagardère, Lagardère Publishing va se positionner pour l'acquisition potentielle d'un éditeur en langue anglaise – qui reste à identifier – de façon à se renforcer sur ce bassin linguistique où se joue une grande partie de l'avenir économique de l'édition.

(1) Source : estimations internes.

1.4.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Présent dans 35 pays sur cinq continents, Lagardère Travel Retail est depuis 2017 (après la cession de l'ensemble de ses activités de Distribution) un « pure player » et un leader mondial du Travel Retail.

Lagardère Travel Retail opère, à fin 2018, un total de 4 652 points de vente. La répartition géographique est la suivante : 3 349 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 450 en Asie-Pacifique et 853 en Amérique du Nord.

Lagardère Travel Retail, dont la stratégie est d'être le détaillant et restaurateur 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 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 2018 :
  - En EMEA :
    - la concession pour opérer les restaurants Smullers dans près de trente gares ferroviaires aux Pays-Bas ;
    - le gain d'une concession Travel Essentials, Duty Free et Restauration à l'aéroport Léon-Mba de Libreville (Gabon) ;
    - la concession de Restauration de l'aéroport de Malaga (Espagne), ainsi que les concessions Travel Essentials dans les aéroports des îles Canaries ;
    - des concessions Travel Essentials et Duty Free en Italie principalement dans les aéroports de Rome, Brindisi, Trieste, Bari et Cagliari ;
    - le gain de la concession Travel Essentials et Restauration à l'aéroport de Toulouse, l'ouverture des restaurants La Villa à l'hôpital de Lyon et Teppan au terminal 1 de l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle (en collaboration avec le chef Thierry Marx), ainsi que les ouvertures de plusieurs magasins Marks & Spencer en gares et aéroports.
  - En Asie-Pacifique :
    - le gain d'une « master concession » dans l'aéroport international de Christchurch ainsi que les concessions de Travel Essentials et de Duty Free dans l'aéroport de Nelson (Nouvelle-Zélande) ;
    - le gain de magasins mode et de restaurants dans les aéroports de Zhengzhou et Qingdao en Chine, ainsi que la poursuite de la croissance à Hong Kong avec, en aéroport, le démarrage de la franchise globale Dean & Deluca (Foodservice) et dans les stations de la ligne de train à grande vitesse reliant Hong Kong à la Chine continentale, le gain de magasins de Travel Essentials.
  - En Amérique du Nord :
    - le gain de nouvelles concessions à San Francisco en Travel Essentials et Restauration ainsi que dans le nouveau terminal d'Orlando.
- accélérant sa croissance externe avec notamment les récentes acquisitions de Hojeij Branded Foods (HBF) et de sa filiale Vino Volo en novembre 2018 et des activités restauration de Tekro en Autriche en mai 2018. L'acquisition de HBF a permis à Lagardère Travel Retail de conforter sa position de numéro trois[(1)] sur le marché nord-américain du Travel Essentials et du Foodservice (opérations dans 96 aéroports aux États-Unis et au Canada).

Dans un marché où la consolidation se poursuit, Lagardère Travel Retail est aujourd'hui le troisième[(1)] opérateur mondial en Travel Retail et le premier présent sur les trois segments d'activité (Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice). Ainsi, Lagardère Travel Retail :

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

Le réseau comprend des points de vente :

- sous enseignes propres :
  - à dimension internationale avec 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, Trib's, Vino Volo, Natoo, etc. ;
  - ou à forte identité locale avec Sydney Opera House, Buy Paris Duty Free, Frankfurter Markthalle.
- en franchise ou licence avec des enseignes partenaires comme TripAdvisor, Fnac, iStore, Marks & Spencer, Hermès, Victoria's Secret, Nespresso, Costa Coffee, Burger King, Dean & Deluca ou Paul.

(1) Source : Moodie Report ; Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site www.moodiereport.com publie régulièrement les évolutions des parts de marché des opérateurs du Travel Retail, il est reconnu comme une référence du secteur.

a. Leader mondial[1] 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 150 aéroports internationaux). À fin 2018, ce segment représente 2 968 magasins dans le monde.

Une partie de ces magasins (289) est opérée par un réseau de franchisés dans des pays comme la Belgique, la Hongrie, la Chine, l'Inde, le Pakistan, 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.

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 produits de commodités en zones de transports, auparavant locale, s'internationalise : Hudson News (Dufry) est présent dans 16 pays ; WH Smith dans 28 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 proposant notamment les catégories traditionnelles (alcool, tabac, parfum, cosmétique et gastronomie), ainsi que des concepts spécialisés :

- sous ses propres enseignes avec Aelia Duty Free, Buy Paris Duty Free, So Chocolate, The Fashion Gallery, etc. ;
- ou à travers des licences de marques internationales telles que Hermès, Longchamp, Hugo Boss, Ferragamo, Victoria's Secret, etc.

Au cours de ces dernières années, Lagardère Travel Retail est devenu le leader européen[1] de la Mode en zones de transports notamment suite à des gains d'appels d'offres (principalement Genève en Suisse, Lounge 3 à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol aux Pays-Bas, au terminal Avancorpo de Rome-Fiumicino en Italie, ainsi qu'à l'aéroport de Vienne en Autriche et l'aéroport de Toulouse en France). À fin 2018, ce segment représente 671 magasins dans le monde.

Lagardère Travel Retail exerce également une activité de vente 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 1 013 points de vente de restauration dans 20 pays (notamment en France, en République tchèque, en Pologne, en Italie, en Autriche, en Islande, mais aussi en Amérique du Nord, qui a été renforcée par l'acquisition de Hojeij Branded Foods fin 2018) :

- sous enseigne propre avec So! Coffee, Bread&Co., Trib's, Vino Volo, 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, L'Étoile du Nord à Paris-Gare du Nord et Teppan à l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle 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 telles que Starbucks, Costa Coffee, Prêt à manger, Burger King, Ajisen Ramen, Eric Kayser, Paul, Dean & Deluca ; ou locales avec 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 plateforme 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.

(1) Source : Moodie Report ; Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site www.moodiereport.com publie régulièrement les évolutions des parts de marché des opérateurs du Travel Retail, il est reconnu comme une référence du secteur.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2018 : 3 673 M€ (vs 3 412 M€ en 2017).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2018	2017
Travel Retail	**100 %**	99,7 %
Distribution	**0 %**	0,3 %
Total CA	**100 %**	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires (Travel Retail)

	2018	2017
France	**24,3 %**	25,3 %
Europe (hors France), Moyen-Orient et Afrique	**41,9 %**	40,8 %
Amérique du Nord	**21,1 %**	22,2 %
Asie-Pacifique	**12,7 %**	11,7 %
Total CA	**100 %**	100 %

Le chiffre d'affaires de l'activité Travel Retail en 2018 a augmenté de 7,6 % en données brutes et de 8,8 % à taux de change et périmètre comparables.

Le Travel Retail représente 100 % du chiffre d'affaires consolidé de la branche à fin 2018, contre 99,7 % à fin 2017, suite à la sortie définitive de la Distribution en février 2017.

Toutes les zones ont connu des croissances sensibles en valeur absolue. La progression de la zone EMEA dans la répartition géographique du chiffre d'affaires tient à la montée en puissance des nouvelles concessions ouvertes en 2017 et 2018 : Genève (Suisse) en Duty Free, la Restauration en Europe (Italie, Pologne et République tchèque), l'entrée au Sénégal en Duty Free et Travel Essentials. La progression de la zone Asie-Pacifique dans la répartition géographique du chiffre d'affaires tient au fort développement du Duty Free à Hong Kong ainsi qu'à celui de la Mode et de la Restauration en Chine.

L'environnement de marché en 2018 a été marqué par la poursuite de la croissance des trafics aériens dans toutes les zones.

Néanmoins, la volatilité de certaines monnaies (en particulier le yuan, le rouble et le dollar américain), l'annonce du Brexit, les périodes de grèves et le mouvement des gilets jaunes 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, 6,5 % en 2016 et 6,6 % en 2017, l'année 2018 a été marquée par une solide croissance des trafics aériens à +6,3 % au niveau mondial, dont : 6,3 % en Europe (vs 8,7 % en 2017), 5,2 % en Amérique du Nord (vs 3,5 % en 2017) et 8 % en Asie-Pacifique (vs 8 % en 2017[1]).

- 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[2] sur les trois segments affiche une augmentation de 4,4 % par rapport à 2017 avec des variations positives sur l'ensemble des segments.

L'année 2018 a été marquée par des mouvements sociaux dont trois mois de grèves SNCF entre fin mars et juin (36 jours de grèves) avec une incidence notable sur les activités de Restauration et de Travel Essentials dans le réseau SNCF, ainsi que par le mouvement des gilets jaunes, entre fin novembre et décembre, dont les incidences sur l'activité sont plus difficiles à évaluer.

Le réseau Travel Essentials est en hausse de 2,9 % et le segment Foodservice en forte progression de 10,3 %. Le renforcement des produits Food & Beverage en pourcentage du chiffre d'affaires opéré depuis quelques années se poursuit en 2018, avec une croissance de la catégorie de 21 % par rapport à 2017.

(1) Source : ACI à fin septembre 2018 et à fin décembre 2017.
(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.

L'activité Duty Free & Fashion a enregistré en 2018 une hausse de son chiffre d'affaires géré de 4,1 % par rapport à 2017, portée par la croissance du trafic aérien : hausse de 3,7 % sur les aéroports de Paris (+3,9 % à Paris-Charles-de-Gaulle et +3,4 % à Paris-Orly), de 7,2 % à Lyon-Saint-Exupéry, de 4,1 % à Nice-Côte d'Azur, 13,1 % à Nantes, 10,7 % à Bordeaux et de 1,6 % à Marseille-Provence.

En **Italie,** le chiffre d'affaires progresse de 4,4 % au total mais de 6,2 % à périmètre comparable, les fermetures des points de vente en restauration sur les aires d'autoroutes et en centre-ville s'étant poursuivies. La croissance en comparable est portée par la Restauration (+10,4 %) et le Travel Essentials (+10,6 %) et dans une moindre mesure par le Duty Free (+3,7 %) qui a bénéficié d'une croissance solide de trafic mais d'un effet de mix passagers défavorable sur la dépense moyenne (baisse du nombre de passagers chinois à Rome) et de fortes perturbations à Venise consécutives à la refonte de zone commerciale de l'aéroport.

En **Pologne**, le chiffre d'affaires consolidé est en croissance de 9,5 %, et ce malgré la perte des contrats du terminal 2 de l'aéroport de Varsovie en juin 2018. Cette croissance est portée principalement par les activités du Travel Essentials qui ont progressé de 12 %. Les activités Duty Free ont progressé de 5 %, malgré la perte du terminal 2 de Varsovie. La très bonne performance des activités Foodservice (+14 %) est liée au périmètre comparable (+18 %) qui compense en partie seulement les effets périmètre (fermeture du terminal 2 de Varsovie non absorbée par l'ouverture récente de cinq points de vente à Gdansk).

En **République tchèque**, la hausse des ventes de 8,4 % en 2018 est portée par la bonne dynamique de la Restauration (+10,5 %) ainsi que par le Travel Essentials (+15,1 %). L'activité Duty Free est stable par rapport à l'an dernier sous l'effet d'une baisse sensible de la dépense moyenne par passager, liée à des impacts de change et de mix passagers défavorables, malgré la forte augmentation du trafic à l'aéroport de Prague (+9 %).

Le reste de la zone est en progression de 15 % soutenue par la reprise de la concession Duty Free de Genève (Suisse) ainsi que le démarrage des activités au Sénégal. À noter également :

- les ventes aux **Pays-Bas** ont enregistré une hausse de 3,1 % grâce à la bonne dynamique des marques Gucci et Hermès et à l'ouverture d'une enseigne Dutch Discoveries, ainsi qu'à l'effet année pleine des deux nouveaux magasins ouverts à l'aéroport d'Eindhoven courant 2017 ;
- en **Roumanie**, l'activité a progressé de 15,6 %, portée par la diversification du réseau existant (+11,6 %) ;
- en **Bulgarie**, le chiffre d'affaires a augmenté de 22,7 %, grâce à de très bons résultats sur le réseau existant (+13,6 %) et à la bonne performance des points de vente Relay ouverts à Sofia courant 2017 ;
- en **Islande**, le chiffre d'affaires a progressé de 10,5 %, porté par la croissance du trafic ;
- en **Allemagne**, le chiffre d'affaires a enregistré une progression globale de 3,1 %. L'activité de Travel Essentials est en hausse de 3,3 %, la baisse des produits de l'écrit étant plus que compensée par l'effet des modernisations et les évolutions du mix-produits. Les activités de Foodservice sont en légère croissance (+0,3 %), grâce aux bons résultats du réseau Coffee Fellows et aux ouvertures de magasins en 2017 et 2018, et ce malgré la fermeture temporaire et contrainte, depuis le mois de novembre 2018, du Foodcourt de la gare de Francfort suite à un dégât des eaux.

Asie-Pacifique

Dans le Pacifique, le chiffre d'affaires est en progression (+4,1 %) porté principalement par l'activité Duty Free en Nouvelle-Zélande grâce à l'ouverture en année pleine du principal point de vente du réseau en décembre 2017. Les performances de l'activité de Travel Essentials sont en retrait de 1 % sous les effets cumulés d'opérations perturbées par des redéveloppements de terminaux dans deux aéroports majeurs (Auckland et Sydney), de la baisse du trafic à Perth, ainsi que de la fermeture de plusieurs points de vente.

En **Asie**, le chiffre d'affaires connait une croissance très soutenue (+54 %) portée par l'activité de grossiste (à faible marge), démarrée fin 2017, pour fournir en alcools internationaux la joint-venture constituée avec China Duty Free Group dans le cadre de l'exploitation de la concession alcools/tabacs de l'aéroport de Hong Kong remportée en 2017. La Chine poursuit son développement avec une croissance de 63 %, notamment en Mode et Restauration, portée par les ouvertures des plateformes de Beijing et Shanghai.

Amérique du Nord

En 2018, **l'Amérique du Nord** affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 7,4 %, et de 4,8 % à périmètre constant. La croissance en comparable s'explique par les bonnes performances de l'activité Travel Essentials (+5,4 %) notamment grâce aux aéroports de Phoenix (+16,6 %), Los Angeles (+8,4 %), Tampa (+5,9 %) et Dallas (+9,1 %). Les activités Foodservice affichent également des performances solides avec une croissance à périmètre comparable de 5,6 % portée principalement par les aéroports de Denver (+11 %), Long Beach (+4,4 %) et Dallas (+23,3 %). En revanche, le Duty Free & Fashion avec une croissance limitée à 0,8 %, tire la moyenne vers le bas.

L'Amérique du Nord continue son développement avec l'ouverture en Travel Essentials de six points de vente à l'aéroport de Charlotte, huit points de vente à Cincinnati et deux points de vente à Winnipeg. Sur le segment Foodservice, ouverture du restaurant Limon Rotisserie à San Francisco, quatre restaurants à Austin et un restaurant à Denver.

Le chiffre d'affaires 2018 de l'ensemble de la zone se répartit de la façon suivante entre les différents segments d'activité : Travel Essentials (76 %), Duty Free & Fashion (12 %) et Foodservice (12 %). La performance des activités de Travel Essentials est en augmentation de 5,3 % à périmètre comparable.

B.2 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2018

Le premier objectif pour l'année 2018 concernait l'intégration des nouvelles acquisitions et concessions (Auckland, Cairns, Genève, Varsovie, Cracovie, Gdansk, Roumanie, Dakar, Arabie saoudite, Hong Kong, Chine, etc.).

Leur intégration se déroule de manière satisfaisante et le niveau de performance délivré est globalement en ligne avec les attentes, à l'exception de la plateforme d'Auckland.

Le deuxième objectif concernait le maintien du rythme de développement pour bénéficier des opportunités significatives de croissance, organique ou externe. Les réalisations les plus significatives de l'année 2018 sont les suivantes :

- l'acquisition en novembre 2018 de Hojeij Branded Foods (HBF) et de sa filiale Vino Volo, un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord ;
- le gain de la concession pour opérer les restaurants Smullers dans près de trente gares ferroviaires aux Pays-Bas ;
- l'acquisition en Autriche des activités restauration de Tekro à la gare de Salzbourg, ainsi que de Travel Essentials à l'aéroport de Vienne, avec un partenaire local ;

- le gain en décembre 2018 d'une concession Travel Essentials, Duty Free et Restauration à l'aéroport Léon-Mba de Libreville (Gabon) ;
- le gain d'une « master concession » dans l'aéroport international de Christchurch ainsi que les concessions de Travel Essentials et de Duty Free dans l'aéroport de Nelson (Nouvelle-Zélande).

Le troisième objectif concernait 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. Pour répondre à cet objectif, la branche 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 ;
- par ailleurs, Lafayette Plug and Play a décerné en 2018 le « Corporate Engagement Award » à Lagardère Travel Retail pour son implication active dans l'accélération de start-up.

Le quatrième objectif concernait le développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice :

- en 2018, les ventes ont progressé de 11 % par rapport à l'année précédente sur le segment Duty Free & Fashion, sous l'effet des nouvelles concessions en Suisse (Genève), au Moyen-Orient, à Hong Kong, en Chine et en France ;
- les ventes du segment Foodservice affichent une croissance de 12 % en 2018, portées par une bonne performance du réseau existant en France, Italie et Pologne, couplée aux nombreux gains de concessions dans toutes les régions, ainsi qu'à l'acquisition de Hojeij Branded Food (HBF).

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 a amélioré très sensiblement la génération de trésorerie dans tous les pays.

C) PERSPECTIVES

Les perspectives de l'activité de Lagardère Travel Retail pour 2019 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 :

- le maintien du rythme de développement pour bénéficier des opportunités significatives de croissance externe ;
- l'intégration des nouvelles acquisitions et concessions (HBF aux États-Unis, magasins Smullers dans les gares ferroviaires aux Pays-Bas, Christchurch en Nouvelle-Zélande, etc.) ;
- 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 ;
- 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 trésorerie.

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 ces objectifs.

1.4.3 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 19 clubs des trois premières divisions. Elle est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

En France, Lagardère Sports a signé d'importants accords de marketing avec six clubs de Ligue 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 panneautique 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 est également partenaire non exclusif de la Fédération anglaise de football (FA).

Enfin, Lagardère Sports collabore avec les clubs et fédérations de plusieurs autres pays en Europe.

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.

Lagardère Sports commercialise également les droits médias des ligues du Japon, d'Australie, de Corée du Sud et de Thaïlande.

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.

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 80 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 : deux événements PGA (Safeway Open, 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 gestion d'événements, la production de contenus et la commercialisation des droits médias.

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 des 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 la conception 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'événements tout en développant des stratégies commerciales à long terme et un renforcement des relations avec les collectivités dans les villes hôtes.

A.1.5 Médias

Lagardère Sports représente plus de 200 ayants droit dans le domaine du sport. Lagardère Sports s'est également imposée comme un acteur de premier plan des droits médias liés au sport, avec un portefeuille de plus de 10 000 heures de programmes. Elle fournit également des services de production et de postproduction aux ayants droit à travers le monde et produit des contenus originaux destinés à de multiples plateformes.

Son portefeuille de droits médias couvre plusieurs fédérations internationales, notamment celles de handball (IHF), de natation (FINA), de gymnastique (FIG), de tennis de table (ITTF) et de badminton (BWF), ainsi que l'Association internationale des fédérations d'athlétisme (IAAF).

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^2.

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 plateformes 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, Dallas, Francfort, Hambourg, Londres, Manchester, Munich, New York, Paris, Singapour et Tokyo.

Au niveau mondial, Lagardère Plus 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. Elle 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. Lagardère Live Entertainment a également assuré la promotion des dates françaises 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, respectivement 100 % et 99,99 % des parts des sociétés d'exploitation des Folies Bergère et du Casino de Paris, ainsi que 100 % du capital de la société exploitant l'Arkéa Arena à Bordeaux (anciennement dénommée Bordeaux Métropole Arena). En outre, Lagardère Live Entertainment exploite la nouvelle Arena du Pays d'Aix ainsi que la salle parisienne du Bataclan à Paris, dont elle est propriétaire.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2018 : 438 M€ (vs 454 M€ en 2017 retraité IFRS 15).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2018	2017
Droits et production TV	**16 ,3 %**	22,0 %
Droits marketing	**47,4 %**	44,5 %
Autres	**36,3 %**	33,5 %
Total	**100 %**	100 %

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

	2018	2017
Europe	**62,5 %**	57 %
Asie-Pacifique	**17,3 %**	16,8 %
États-Unis et Amérique du Sud	**13,2 %**	12,2 %
Afrique	**6,9 %**	13,4 %
Moyen-Orient	**0,1 %**	0,6 %
Total	**100 %**	100 %

La baisse de la part des activités **« Médias »** (16 % en 2018, contre 22 % en 2017) s'explique essentiellement par un effet de saisonnalité et la non-récurrence en 2018 d'événements majeurs ayant eu lieu en 2017, au premier rang desquelles la Coupe d'Afrique des nations 2017 et les phases de qualifications de l'AFC pour la Coupe du monde 2018.

Le chiffre d'affaires des activités **« Marketing »** augmente. L'Europe (principalement les clubs de football en Allemagne et en France, mais aussi l'activité au Royaume-Uni) et l'occurrence des Jeux du Commonwealth en Australie en 2018 font plus que compenser la non-récurrence de grands événements sportifs (la Coupe d'Afrique des nations 2017 et les phases de qualifications de l'AFC pour la Coupe du monde 2018). L'augmentation du poids relatif du Marketing, qui passe de 45 % à 47 %, est aussi dû à un effet base lié à la diminution des activités Médias.

Enfin, la part des **« Autres »** activités croît modérément, passant de 34 % en 2017 à 36 % en 2018. 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 Lagardère Live Entertainment et aux clubs de sports en France.

La hausse du chiffre d'affaires et de la part des « Autres » activités provient principalement d'un effet année pleine lié à l'acquisition d'une activité de conseil au Royaume-Uni fin 2017.

En termes de répartition géographique, l'**Afrique** régresse, passant de 13 % à 7 % en un an, principalement du fait de la non-occurrence en 2018 de la Coupe d'Afrique des nations (cette dernière n'ayant lieu que tous les deux ans).

Le poids relatif de la zone **Asie** reste stable à 17 %. L'impact défavorable lié à la cyclicité des compétitions de l'AFC est globalement compensé par l'occurrence des Jeux du Commonwealth en Australie en 2018 et un effet base lié à la diminution du chiffre d'affaires total de Lagardère Sports and Entertainment.

La part de la zone **États-Unis et Amérique du Sud** est en légère croissance, passant de 12 % en 2017 à 13 % en 2018. Cela s'explique principalement par le développement de l'activité Média et l'acquisition de droits liés au continent américain.

La zone **Europe** a progressé en 2018, passant de 57 % à 63 %. En valeur, cette hausse s'explique principalement par la bonne tenue de la plupart des activités de l'Europe, notamment les activités de la division Olympique, ainsi que par un effet année pleine lié l'acquisition d'une activité de conseil au Royaume-Uni fin 2017. 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 augmente.

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 2019 représente un point haut 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 2018, après la réussite de tests live, la Ligue de football allemande (DFL) a donné son feu vert à la mise en œuvre d'une solution de publicité virtuelle conjointe entre Lagardère Sports, ADI et Supponor, lancée en début de saison 2018-2019 de la Bundesliga. Cette technologie innovante de Lagardère Sports a reçu le premier prix dans la catégorie « Sports Tech of the Year » lors des Sport Business Awards 2018, à Londres.

En Allemagne, la Fédération allemande de football (DFB) et le Borussia Dortmund ont reconduit leur collaboration avec Lagardère Sports jusqu'en 2020 et 2026 respectivement. Lagardère Sports continuera d'apporter un soutien à la DFB dans le marketing de l'offre hospitalité pour la finale de la Coupe d'Allemagne ainsi que les matches internationaux des sélections nationales seniors et espoirs (hommes et femmes).

Lagardère Sports a également signé un accord de gestion et de représentation commerciale avec Robert Lewandowski, qui prolonge le partenariat de 15 ans déjà signé avec cette star du ballon rond. Lagardère Sports assurera la gestion marketing mondiale des droits commerciaux du joueur en dehors de la Pologne, à savoir l'acquisition, la sélection et la mise en œuvre de ses contrats publicitaires.

Lagardère Sports a continué d'étoffer son portefeuille lié au football en Europe. L'agence s'est ainsi associée à West Ham United, club de la Premier League, afin de développer une nouvelle application pour stimuler l'engagement des fans. Elle a également conclu un accord avec les clubs de Leicester City et Wolverhampton Wanderers, dont W88 devient le partenaire officiel pour les paris en ligne. En France, le partenariat à long terme entre Hyundai et l'Olympique Lyonnais a été reconduit jusqu'en 2020, ouvrant la voie à un nouvel accord innovant et paneuropéen entre le géant industriel coréen et plusieurs poids lourds du football européen (Chelsea, Atlético Madrid, AS Roma et Hertha Berlin). Lagardère Sports a enfin conclu un accord avec le fabricant de pneus Falken, qui étendra son soutien au meilleur du football européen à travers des partenariats avec des clubs en Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie, France, aux Pays-Bas, en Pologne et, pour la première fois, en Suède.

Afrique

Lagardère Sports a organisé avec succès le Championnat d'Afrique des nations Total 2018 (CHAN), qui se tenait au Maroc. L'agence a également organisé deux « Total Social Stadiums » lors du match d'ouverture et de la finale. Ce tournoi, remporté par le pays hôte, a marqué le premier anniversaire du projet « Total Social Stadium » qui avait été lancé en 2017 pour la Coupe d'Afrique des nations Total (CAN) au Gabon.

Visa, leader mondial des paiements électroniques, a signé par ailleurs un partenariat avec la Confédération africaine de football (CAF) pour figurer parmi les sponsors des CAN Total 2019 et 2021.

Asie

En 2018, 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 est restée partenaire du championnat de l'AFF, dont elle gère le principal tournoi, l'AFF Suzuki Cup, événement le plus suivi du football en Asie du Sud-Est. Lagardère Sports continuera de valoriser et de gérer les droits commerciaux de cette prestigieuse compétition jusqu'en 2024.

B.1.2 Golf

En 2018, 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 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).

B.1.3 Tennis

En 2018, Lagardère Sports a organisé les derniers BNP Paribas WTA Finals, présentés par SC Global, à Singapour.

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

L'agence a également 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.

B.1.4 Sports olympiques et grands événements

Lagardère Sports a mené à bien les programmes de partenariat commercial des Jeux du Commonwealth Gold Coast 2018, fournissant divers services (ventes des droits de sponsoring, hospitalité et diffusion, services aux sponsors et équipement de l'équipe nationale australienne).

B.1.5 Autres sports

Lagardère Sports est restée un acteur majeur du marché de l'Esports en 2018. L'agence a été désignée représentante commerciale de l'organisation Team Flash, dont l'équipe Singapore FIFA a décroché la toute première médaille d'or de Singapour en Esports, se qualifiant ainsi pour la FIFA Eworld Cup. Lagardère Sports a également facilité un partenariat faisant de SAP le sponsor officiel et partenaire d'innovation de Team Liquid, l'une des principales entreprises d'Esports, et des plus titrées, dans le monde.

Lagardère Sports s'est aussi associée à la Fédération internationale de handball (IHF) pour couvrir les Championnats du monde masculin et féminin de 2019 jusqu'en 2025. Cet accord porte sur huit grandes compétitions internationales, à commencer par le 26e Championnat du monde de handball masculin de l'IHF, en Allemagne et au Danemark, à partir de janvier 2019.

Lagardère Sports a par ailleurs signé un accord d'exclusivité avec la Fédération internationale de netball (INF). En tant que toute première agence à représenter l'INF, Lagardère Sports commercialisera et distribuera les droits médias internationaux de 2018 jusqu'en 2023, à commencer par la Coupe du monde 2019 à Liverpool en juillet prochain. L'accord inclut également la Coupe du monde de 2023 ainsi que les tournois Fast5, les matches de qualifications et son édition junior.

En 2018, Lagardère Sports a lancé l'application mobile officielle de la Professional Darts Corporation (PDC, fléchettes), qui met à disposition des fans une expérience innovante et interactive. Ce partenariat à long terme permet également à Lagardère Sports de devenir l'agence exclusive de sponsoring et d'activation numérique de la PDC.

La gestion de talents a également poursuivi son développement en 2018 : le portefeuille de Lagardère Sports comprend désormais plus de 90 footballeurs américains de la NFL, dont 25 Pro Bowlers, et plus de 60 joueurs de baseball en exercice ou retraités. Douze de ses clients en football américain ont été sélectionnés lors de la draft de la NFL 2018.

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 2018, Lagardère Plus a fourni des expériences uniques pour Hisense, leader mondial des produits électroniques et des appareils électroménagers, à l'occasion de son sponsoring de la Coupe du monde de la FIFA 2018™, afin de rapprocher les fans de l'action se déroulant en Russie. Elle a notamment organisé un roadshow et une campagne sur les réseaux sociaux intitulée « See the Incredible Tour », ainsi que l'activation d'une conférence internationale et la gestion des affichages publicitaires lors des « Fan Fests » de Saint-Pétersbourg et Moscou.

Xylem, leader mondial dans le secteur des technologies de l'eau, implantée dans 150 pays sur six continents, a désigné Lagardère Plus pour lancer un partenariat pluriannuel avec Manchester City, le club champion de la Premier League

Lagardère Plus a également été désignée agence globale de conseil en sponsoring pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient par Orange.

Enfin, l'agence a lancé « l'Accélérateur by Hyundai » pour le compte de Hyundai Motor France. Cette course virtuelle, à laquelle tous les spectateurs peuvent s'affronter, a été retransmise en direct au Groupama Stadium.

B.3 LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

B.3.1 Production de spectacles

En 2018, Lagardère Live Entertainment a remporté un franc succès avec la promotion du one-man-show de l'humoriste Kev Adams. Elle a également assuré la production du spectacle musical *Les Choristes* aux Folies Bergère et en tournée dans toute la France. Lagardère Live Entertainment continue de renforcer sa position de grand producteur dans l'industrie du divertissement en France et à l'étranger : une version de *Les Choristes, le spectacle musical* a été à l'affiche à Montréal à partir de mai 2018 et une adaptation en mandarin verra le jour en Chine en 2019.

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. Elle gère aussi l'Arena du Pays d'Aix et l'Arkéa Arena à Bordeaux (anciennement Bordeaux Métropole Arena), une toute nouvelle salle de 11 300 places inaugurée en janvier 2018 avec la seule date française de la tournée du mythique groupe Depeche Mode.

B.4 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2018

En 2018, Lagardère Sports and Entertainment a fourni le programme commercial des Jeux du Commonwealth Gold Coast, en Australie, générant un chiffre d'affaires considérable. Lagardère Sports and Entertainment a également renouvelé plusieurs contrats clés dans le football européen, notamment la prolongation de sa collaboration avec le Borussia Dortmund jusqu'en 2026. Elle est aussi devenue le partenaire de distribution des droits médias de la Fédération internationale de handball (IHF), couvrant les Championnats du monde masculin et féminin jusqu'en 2025.

Avec une forte croissance du chiffre d'affaires de ses clients, notre structure mondiale de ventes de droits de sponsoring a réalisé une excellente performance, notamment dans les accords transfrontaliers reliant les ayants droit et les marques entre l'Europe, l'Asie et les États-Unis.

Lagardère Sports and Entertainment est ainsi parvenue à une bonne performance financière, qui a compensé l'impact cyclique de 2018 du fait de l'absence des principales compétitions en Asie et Afrique.

Lagardère Sports and Entertainment a maintenu sa profitabilité en 2018.

C) PERSPECTIVES

À la fin 2018, le groupe Lagardère a confirmé avoir amorcé le processus de cession de Lagardère Sports et Lagardère Plus. De ce fait, chaque entité serait cédée dans son ensemble, à l'exception de Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et Saddlebrook. Dans cet intervalle, Lagardère Sports and Entertainment poursuivra normalement ses activités tant qu'une offre que le Groupe jugera recevable ne lui aura pas été formulée.

2019 s'annonce comme une grande année pour Lagardère Sports and Entertainment, avec les principales compétitions d'Asie et d'Afrique (Coupe d'Asie en janvier et Coupe d'Afrique des nations Total en juin, pour la première fois cette année).

L'activité continue de croître et l'agence jouit d'un bon positionnement sur le marché. Elle est reconnue pour sa capacité à optimiser la création de valeur pour ses clients grâce à sa vaste expertise, tant au niveau local que mondial. Lagardère Sports and Entertainment continue de renforcer sa position au sein de l'industrie du sport et du divertissement et table sur une année exceptionnelle en 2019.

1.4.4 LAGARDÈRE ACTIVE

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère Active dans son périmètre 2018 ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2018. Ils tiennent donc compte de la prise de participation majoritaire au capital de Skyhigh TV en mars 2018, et de la cession d'un certain nombre d'actifs (actifs radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie ; pôle e-Santé ; participation dans Marie Claire ; accord en vue de la cession d'une partie des titres de presse magazine en France).

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

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

A.1 PRESSE MAGAZINE

En 2018, Lagardère Active était 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 (78 magazines et plus de 55 plateformes digitales à l'international dans 45 pays).

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 quart du chiffre d'affaires Radio a été réalisé à l'international en 2018. 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 3,2 millions d'auditeurs par jour (1).

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 2,4 millions d'auditeurs par jour (2).

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 2,0 millions d'auditeurs (2).

Les radios à l'international

Lagardère Active Radio International (LARI) qui exploitait son savoir-faire Radio dans neuf pays (en Europe centrale, en Allemagne, en Afrique du Sud, en Afrique subsaharienne francophone et au Cambodge) a vu son champ d'activité se réduire au continent africain à la suite de la cession de ses radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie en juillet 2018 et de la vente de sa participation dans ses radios au Cambodge en octobre 2018.

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 CHAÎNES DE TÉLÉVISION

Les chaînes du pôle TV sont structurées autour de deux grandes offres :

- 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 avec une diffusion, sous format gratuit, sur la télévision numérique terrestre (TNT). Par ailleurs, la chaîne dispose de deux autres déclinaisons internationales : Gulli Africa, qui couvre 25 pays francophones de l'Afrique subsaharienne, et Gulli Bil Arabi, lancée dans 18 territoires d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient.

Cette offre Jeunesse et Famille est leader sur sa thématique. Elle est la plus connue des Français (99 % des foyers avec enfants connaissent au moins une de ces chaînes (3)).

- 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 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 du pôle TV 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.

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.

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, en Finlande et, depuis mars 2018, aux Pays-Bas. Lagardère Studios produit également des vidéos à destination des entreprises et du Web.

En 2018, Lagardère Studios est passé de la première à la troisième place des producteurs de fiction en France avec plus de 45 heures de programmes de fictions inédites diffusées en *prime time*, entre le 1er septembre 2017 et le 31 août 2018 (4). Cela s'explique notamment par la création de Mediawan, qui n'existait pas en tant que groupe dans le classement de l'année précédente, mais également par l'absence de diffusions de coproductions internationales produites par Lagardère Studios sur cette période.

(1) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; lundi-vendredi ; 13 ans et + ; AC 5h-24h ; janvier-décembre 2018.
(2) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2018.
(3) Source : CSA ; Observatoire CSA Research 2018 de notoriété des chaînes de complément ; avril 2018.
(4) Source : *Écran Total* - Classement 2018 des productions de fiction.

Lagardère Studios est également le deuxième producteur d'émissions de flux[1] avec plus de 820 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 environ 500 heures livrées pendant l'année 2018.

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) pour la France, 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 LE PUR NUMÉRIQUE

Lagardère Active dispose d'actifs *pure digital*, opérants dans des marchés diversifiés :

- en 2018, le Groupe a réalisé la cession des deux actifs Doctissimo (le site leader de l'information santé et bien-être) et MonDocteur (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 ;
- Label Box, spécialiste des coffrets par abonnement en ligne mensuel ;
- 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 via sa filiale Moneytag.
- BilletRéduc.com offre des réservations de billets à prix réduit.

A.6 RÉGIE PUBLICITAIRE

En 2018, Lagardère Publicité a proposé 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. Suite à la cession de l'essentiel des titres de presse en France à CMI et la création du pôle News, la régie publicitaire se nomme désormais Lagardère Publicité News.

Lagardère Publicité News est la régie publicitaire de six marques emblématiques, référentes et complémentaires du Groupe solidement ancrées dans le quotidien des Français, que ce soit en matière d'actualités, d'exclusivités et de divertissement : Europe 1, Virgin Radio, RFM, Le Journal du Dimanche, Paris Match et le Routard.com

Lagardère Publicité News s'appuie sur l'ensemble de ses expertises métiers, des solutions médias innovantes et sur la puissance de ses marques pour amplifier des campagnes média classiques ou concevoir des solutions de communication sur mesure (média & hors média) à destination d'audiences qualifiées.

L'offre de la régie se déploie en radio, en presse, en digital, sur le terrain de l'expérience ou de l'évènementiel afin de répondre aux besoins spécifiques des annonceurs, des agences médias et des agences conseils :

- studio intégré ;
- conseil en stratégie éditoriale, en conception et création de contenus originaux ;
- offres 360.

Lagardère Publicité News propose ainsi une offre puissante qui touche 33 millions d'individus soit 63% des Français[2].

(1) Source : *Écran Total* - Classement 2018 des productions de flux.
(2) Source : Cross Média ; 2017 ; base 15 ans et + ; exposition trois semaines ; 5h-24h en radio ; trois insertions en presse ; trois semaines sur le digital, tablette (hors Le Journal du Dimanche, Virgin Radio et RFM) et mobile (hors Le Journal du Dimanche et RFM).

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2018 : 894 M€ (vs 929 M€ en 2017, retraité IFRS15).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2018	2017 proforma
Presse	**46,3 %**	47,3 %
dont Presse Magazine	**39,7 %**	40,5 %
Autres activités dont activités Numériques pures et B2B	**6,6 %**	6,8 %
Audiovisuel	**53,7 %**	52,7 %
dont Radio	**17,4 %**	20,3 %
Production TV et chaînes de télévision	**36,3 %**	32,4 %
Total CA	**100 %**	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2018	2017 proforma
France	**77,1 %**	78,0 %
International	**22,9 %**	22,0 %
Total CA	**100 %**	100 %

B.1 PRESSE MAGAZINE FRANCE

Le 26 juillet 2018, le Groupe a conclu un accord avec Czech Media Invest, en vue de la cession de ses titres de presse en France à savoir *Elle* et ses déclinaisons, y compris le site Internet Elle en France, *Version Femina*, *Art & Décoration*, *Télé 7 Jours* et ses déclinaisons, *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public*. Cette cession est devenue effective le 14 février 2019. Les titres *Paris Match* et *Le Journal du Dimanche* ainsi que la marque Elle et l'ensemble de ses licences internationales ne sont pas concernés par cette opération.

En Presse Magazine France, Lagardère Active a confirmé en 2018 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** est en retrait de 4,5 % à périmètre comparable (vs -0,2 % en 2017). L'année 2017 avait été portée par une actualité politique et people très favorable à *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *Public* et *Elle* ainsi que par un soutien important des ventes sur les kiosques numériques.

- *Paris Match* maintient largement sa position de leader sur la vente au numéro dans son univers de concurrence (DSH 2018-2017, marché composé de *Gala*, *VSD*, *Point de Vue*, *Madame Figaro* et les news magazines).
- Après une année 2017 remarquable en diffusion, *Le Journal du Dimanche* affiche une vente au numéro en retrait de 8,5 % au 1er semestre 2018, la meilleure de son univers de concurrence : *Libération* (-19,5 %), *Le Monde* (-14,9 %), *L'Équipe* (-13,8 %), *Aujourd'hui en France* (-13,5 %) et *Le Figaro* (-12,8 %)(1).
- *Elle* maintient sa position de leader en diffusion France payée (DFP)(2) sur le marché des hebdomadaires haut de gamme payants et affiche une bonne progression à +4,2 % (DSH 2017-2018 vs DSH 2016-2017) sur un marché global en baisse à -2,2 %. *Elle* affiche une tendance nettement meilleure en vente au numéro avec -2,2 % pour un marché en baisse à -10,2 %.
- *Elle Décoration* et *Art & Décoration* se situent largement dans le peloton de tête du marché avec une DFP(3) cumulée à près de 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 207 000 exemplaires) et en vente au numéro.
- La part de marché de *Elle à Table* en vente au numéro recule légèrement en un an(4).
- *Version Femina* reste largement leader de l'univers des féminins grand public malgré une DFP en baisse (-4,8 %)(5). Ses résultats sont liés à ceux des quotidiens régionaux, particulièrement distribués par portage, segment qui résiste mieux que la vente au numéro.
- Malgré une légère tendance baissière de -1,4 % dans un marché à -1,6 % (DSH 2017-2018 vs DSH 2016-2017, marché composé de *Closer*, *France Dimanche*, *Ici Paris*, *Point de vue*, *Public* et *Voici*), *France Dimanche* reste leader avec une DFP de 265 695 exemplaires.

(1) Source : ACPM ventes au numéro S1 2018 - DSH ; univers de concurrence composé d'*Aujourd'hui en France*, *L'Équipe*, *Libération*, *Le Journal du Dimanche*, *Le Monde*, *Le Figaro* ; www.acpm.fr
(2) Source : DFP/ACPM 2017-2018 ; univers de concurrence des hebdos avec trois titres (*Grazia*, *Gala* et *Madame Figaro*) et univers de concurrence des mensuels avec six titres (*Marie Claire*, *Cosmopolitain*, *Psychologies Magazine*, *Biba*, *Glamour* et *Vogue*).
(3) Source : DFP/ACPM 2017-2018 ; univers de concurrence de la décoration avec huit titres (*Art & Décoration*, *Côté Sud*, *Côté Ouest*, *Côté Est*, *Marie Claire Maison*, *Ideat*, *AD*, *Elle Décoration*).
(4) Source : DFP/ACPM 2017-2018 ; univers de concurrence du haut de gamme avec quatre titres (*Elle à Table*, *Saveurs*, *Régal*, *Cuisine et Vins de France*).
(5) Source : DFP/ACPM 2017-2018 ; univers de concurrence avec six titres (*Avantages*, *Femme Actuelle*, *Maxi*, *Modes & Travaux*, *Prima* et *Version Femina*).

- *Ici Paris* fait mieux que son marché avec une tendance de +1,0 % (DSH 2017-2018 vs DSH 2016-2017, marché composé de *Closer*, *France Dimanche*, *Ici Paris*, *Point de vue*, *Public* et *Voici*). Fait historique, *Ici Paris* devrait terminer l'exercice 2018 en tant que leader de son marché en vente au numéro.
- *Public* affiche une bonne santé avec une tendance de +0,2 % (DSH 2017-2018 vs DSH 2016-2017, 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 -4,2 % meilleure que le marché à -5,4 % (DSH 2017- 2018 vs DSH 2016-2017, marché composé de *Télé 2 Semaines*, *Télé 7Jours*, *Télé Loisirs*, *Télé Magazine*, *Télé Poche*, *Télé Star*, *Télé Z*, *Télé Câble*, *TV Grandes Chaînes*). *Télé 7 Jours* offre la meilleure résistance en vente au numéro face aux grands autres hebdos Télé.

Concernant les **licences médias internationales** de Elle, l'année 2018 a été marquée par :

- Le passage de *Elle Italie* à une fréquence hebdomadaire en novembre (versus mensuel auparavant).
- Le lancement de *Elle Décoration* en Ukraine et en Argentine.
- Le lancement du site *Elle Argentine* et la poursuite du développement de l'activité digitale à l'international.
- La publication de nombreux spin-offs et suppléments (mariage, enfants, décoration, etc.).
- La poursuite du développement des événements : Elle Active (Japon, Italie, Chine, Royaume-Uni, etc.), Elle Weekender UK, Elle Women in Tech (États-Unis, Norvège), Elle International Beauty Awards, Elle Deco International Design Awards, etc.
- Le lancement du programme académique Elle International Fashion & Luxury Management Program avec le MIT de Boston (décembre 2017- mai 2018).

En **publicité**, dans un contexte économique difficile, la Presse Magazine a connu une baisse de son chiffre d'affaires[1].

- Avec une pagination en légère baisse de 1,7 % dans un univers de concurrence en baisse de 5,6 %, *Paris Match* parvient à gagner 0,5 point de part de marché (vs une part de marché de 12,1 % en 2017) dans l'univers News.
- *Le Journal du Dimanche* voit sa part de marché en légère baisse (-0,4 point en 2018, vs une part de marché de 5,8 % en 2017) dans un marché en progression de 1,1 %.
- Le magazine *Elle*, dans un marché en baisse, est resté le leader incontesté de son univers de concurrence avec une part de marché de 26,3 % (vs 26 % en 2017), soit 5,7 points de plus que son principal concurrent (*Madame Figaro*).
- *Version Femina* a enregistré une pagination en hausse (+2,7 % vs 2017) avec une part de marché de 25 % en 2018 (+2,7 points vs 2017). En 2018, l'ensemble des titres de l'univers de concurrence enregistre un recul en pagination (-8,1 % vs 2017). *Version Femina* est le seul titre avec une pagination en hausse, alors que ses deux concurrents principaux (*Femme Actuelle* et *Maxi*) affichent respectivement une décroissance de -12,7 % et -11,3 %.
- Dans un univers de la décoration en baisse de 3,2 % en 2018, *Elle Décoration* affiche une pagination en baisse de -1,9 % mais une part de marché quasi stable à +0,3 point vs 2017. *Art & Décoration* affiche quant à lui une part de marché de 14,9 % (vs 15,5 % en 2017).
- *Elle à Table* affiche une pagination en baisse de 21,6 % dans un marché en baisse (-17 %) mais reste leader de son univers de concurrence avec une part de marché de 24,9 %.
- *Télé 7 Jours*, dans un univers de la presse télévision en baisse structurelle, subit une tendance négative sur sa pagination (-14,8 %) mais reste leader de son univers de concurrence avec une part de marché de 16,8 %.
- *France Dimanche* et *Ici Paris* ont enregistré une baisse de leur pagination publicitaire.
- Sur un marché en croissance, *Public* affiche une hausse de son volume de pages de 2,6 % en 2017.

Pour ce qui est du **numérique** :

- En 2018, chaque mois, le site Paris Match a enregistré entre 13 et 16 millions de visites, avec une moyenne de 6 pages vues par visite[2]. À cela s'ajoute un fort rayonnement sur les réseaux sociaux avec 1,2 million de fans sur Facebook, 1 million de followers sur Twitter, 217 000 followers sur Instagram et une présence privilégiée sur Snapchat Discover depuis le dernier trimestre 2016, qui permet à la marque de toucher différents publics sur le numérique, y compris les plus jeunes.
- Le site Elle.fr accueille chaque mois plus de 4,5 millions de visiteurs uniques (tous supports confondus)[3] et se dresse à la première place de son univers de concurrence (féminin haut de gamme). L'application Elle occupe la première place du classement ACPM (novembre 2018) en termes de pages vues par visite (21,7/mois) avec des utilisateurs toujours plus fidèles. En outre, la présence de la marque Elle sur les réseaux sociaux a encore progressé en 2018 pour atteindre 1,7 million d'abonnés sur Facebook (Elle et BeautyGang by Elle), 337 000 abonnés sur Instagram (Elle et BeautyGang by Elle) et plus de 1,7 million de followers sur Twitter (Elle et Elle Fashion).
- La marque Télé 7 Jours a vu l'ensemble de ses audiences progresser au cours de l'année 2018. Le site a fortement augmenté avec 91 millions de visites (+58 % vs 2017) et 215 millions de pages vues (+71 % vs 2017)[4]. L'application reste une des plus puissantes sur le marché et occupe la neuvième place du classement toutes catégories de médias confondues[5]. Enfin, Télé 7 Jours se dresse en deuxième position de son univers de concurrence (télévision) avec 4,5 millions de visiteurs uniques tous supports confondus[6].

(1) Source : Kantar Media ; janvier-novembre 2018 ; janvier-novembre 2017 pour les données 2017.
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.
(2) Source : AT Internet ; 2018.
(3) Source : Médiamétrie ; octobre 2018.
(4) Source : AT Internet ; 2018.
(5) Source : ACPM ; novembre 2018.
(6) Source : Médiamétrie ; juillet 2018.

- Le site Public a connu une audience record cette année avec 296 millions de visites (+53 % vs 2017) et 714 millions de pages vues (+18 % vs 2017)(1). Il truste ainsi la première place de son univers de concurrence (féminin people) sur le Web avec près de 30 millions de visites tous supports confondus (desktop, Web mobile et AMP)(2). Par ailleurs, en termes de pages vues, Public fait partie du Top 10 des applications toutes catégories de médias confondues(2).

B.2 RADIO

Europe 1

Chiffres clés :

En 2018, Europe 1 a réalisé une audience cumulée (AC) de 6,4 %(3), en recul de 0,8 point par rapport à 2017 et de 1,7 point par rapport à 2016.

La part d'audience (PDA) d'Europe 1 en 2018 est de 5,1 %(3), en repli de 0,7 point par rapport à 2017, et de 1,7 point par rapport à 2016.

Sur les cibles commerciales, Europe 1 a réalisé en 2018 :

- 3,4 % de PDA sur les 25-59 ans(4), en recul de 0,8 point par rapport à 2017 et de 1,6 point par rapport à 2016 ;
- 4,9 % de PDA sur les CSP+(5), en repli de 1,0 point par rapport à 2017 et de 2,1 points par rapport à 2016.

Europe 1 se fixe pour objectif de reconquérir ses auditeurs. La station a été la première radio à donner la parole aux auditeurs. Il convient de retrouver cette relation privilégiée. Voilà pourquoi le dialogue, l'échange, le partage avec les auditeurs seront un des fils rouges de la nouvelle grille. En outre, Europe 1 s'appuie sur une grille épurée et simplifiée afin de mieux identifier les différents moments qui rythment l'antenne. Cela se concrétise par une grille resserrée et des tranches horaires plus claires : 11 émissions la semaine et 11 le week-end.

Radios musicales

Virgin Radio, deuxième radio musicale en audience cumulée sur les 25-49 ans :

Dans un marché des radios musicales en recul très net, Virgin Radio enregistre 4,4 % d'AC et 2,4 % de PDA(6). Elle réunit chaque jour 2,390 millions d'auditeurs(6).

Avec 1,6 million d'auditeurs âgés de 25 à 49 ans en journée (5h-24h), Virgin Radio se positionne comme la deuxième station dans l'univers des stations musicales(6).

Le matin, Camille Combal avec *Virgin Tonic* (7h-10h) progresse en audience par quart d'heure de +17 000 auditeurs sur un an. Il rassemble 1,411 million d'auditeurs quotidiens sur sa tranche(6).

Son émission est également la deuxième en audience cumulée sur les 25-49 ans dans l'univers des stations musicales(6).

RFM, première radio musicale en durée d'écoute par auditeur :

Avec 1h38 de durée d'écoute, RFM reste la radio musicale écoutée le plus longtemps(7).

Chaque jour, 2 030 000 auditeurs ont été à l'écoute de la station sur la période de novembre-décembre 2018, soit 3,7 % d'audience cumulée(7).

Dans l'univers des stations musicales adultes, RFM est deuxième en PDA sur les 35 ans et plus (3 %) et deuxième en PDA sur la cible des CSPI+ (2,9 %)(7).

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

AC %	2012	2013	2014	2015	2016	2017	**2018**
Europe 1	8,9 %	9,0 %	8,9 %	9,0 %	8,1 %	7,2 %	**6,4 %**
Virgin Radio	4,3 %	4,3 %	4,2 %	4,7 %	5,0 %	4,8 %	**4,5 %**
RFM	4,5 %	4,4 %	4,6 %	4,5 %	4,4 %	4,2 %	**4,1 %**

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

Radios à l'international

Sur le périmètre international, le premier semestre 2018 a connu en matière d'activité publicitaire une forte croissance, soutenue notamment par les excellentes performances réalisées en Pologne, en République tchèque et en Roumanie.

L'essentiel de l'activité Radio à l'international a ensuite été cédé, en date du 26 juillet 2018, au groupe Czech Media Invest.

B.3 CHAÎNES DE TÉLÉVISION

Le 31 janvier 2019, le groupe Lagardère a annoncé être entré en négociations exclusives avec le groupe M6 en vue de la finalisation d'un accord de cession des chaînes de son Pôle Télévision (hors Mezzo) : cf. § 6.1.1.

La part d'audience (PDA) des chaînes TNT s'élève à 30,1 % en 2018 (quasi stable par rapport à l'an passé : 30,4 %)(8).

En 2018, la chaîne Gulli se classe huitième des chaînes de la TNT en part d'audience (PDA)(9), avec 1,7 % de PDA auprès des 4 ans

(1) Source : AT Internet ; 2018.
(2) Source : ACPM ; novembre 2018.
(3) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; lundi-vendredi, 5h-24h ; janvier-décembre 2018 ; audience cumulée ; part d'audience.
(4) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre 2018 ; part d'audience 25-59 ans.
(5) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; janvier-décembre 2018 ; part d'audience CSP+.
(6) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + et 25/49 ans ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h et 7h-10h ; novembre-décembre 2018 ; AC, PDA et quart d'heure moyen.
(7) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et +, 35 ans et plus ; CSPI+ ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; novembre-décembre 2018 ; AC, PDA et durée d'écoute par auditeur.
(8) 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).
(9) Source : Médiamétrie - Médiamat 2018 ; audience consolidée. Part d'audience (PDA) : valeur en pourcentage obtenue en divisant l'audience d'un support par l'audience totale du médium auquel il appartient.

et plus, en 3h-27h, sur la France entière. Gulli a touché en moyenne 28 300 000 téléspectateurs de 4 ans et + chaque mois en 2018 (vs 29 257 000 téléspectateurs en 2017). La baisse du nombre de téléspectateurs est généralisée à toutes les chaînes TNT.

Loin devant ses concurrentes, Gulli s'offre ses plus beaux records en 2018 :

- record historique sur les 4-10 ans : 18,9 % de PDA[1] ;
- record historique sur les 4-14 ans : 16,4 % de PDA[2].

Gulli est donc toujours la première offre auprès des enfants 4-10 ans en journée (6h-20h), avec 18,9 % de PDA[3] (largement devant TF1 à 13,6 %). Par ailleurs, la chaîne Gulli maintient son audience sur les mamans avec une PDA de 2,3 % (3h-27h)[3]. Signalons que France Télévisions étudie l'arrêt de la diffusion linéaire de France 4 (10,7 % de PDA cette année) qui reste loin derrière Gulli.

Canal J et TiJi sont respectivement au cinquième et sixième rangs des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans (concurrence étendue), avec respectivement 1,2 % et 1,1 % de PDA[4].

L'ensemble des chaînes jeunesse du pôle TV représente 40 % de part de marché sur la thématique jeunesse auprès des 4-10 ans[4] (+1 point en un an). Cette offre permet à Lagardère Active d'être leader sur cette thématique.

Les versions localisées de TiJi et de Gulli (reformatée 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 novembre 2018, TiJi totalisait 11,7 millions de foyers abonnés et Gulli rassemblait près de 6,5 millions de foyers abonnés.

Les chaînes de l'offre musicale du pôle TV (MCM, MCM TOP, Virgin Radio TV et RFM TV) sont regardées par près de 5 millions de téléspectateurs en moyenne chaque mois[5].

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.

En 2018, une refonte de l'application Gulli a été menée avec l'intégration de nouvelles fonctionnalités et d'une section SVOD GulliMax. Cette dernière a fait l'objet d'une nouvelle version Web en septembre 2018. Ce nouveau service GulliMax a déjà été élu meilleure service SVOD aux septième SMA Awards.

À titre d'exemples pour le pôle TV :

- près de 300 millions de vidéos vues en Replay en 2018, soit une consommation stable par rapport à 2017 ;
- le nombre de vidéos vues sur YouTube a progressé également en 2018 de plus de 46 % pour s'établir à 220 millions de vidéos vues, porté par la chaîne Gulli, le *Gu'Live* et *Les tactiques d'Emma* (deuxième saison en partenariat avec l'Unicef).

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 huitième Gulli Parc à Rouen, la poursuite de la commercialisation des tablettes tactiles Gulli nouvelle génération, la multiplication des opérations spéciales dans les stations de sports d'hiver.

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 2018, Lagardère Studios a poursuivi son développement en Europe avec le rachat en mars de la société de production néerlandaise Skyhigh TV, spécialisée dans les programmes de flux et les documentaires. Skyhigh TV travaille régulièrement avec les trois grands groupes de télévisions aux Pays-Bas à savoir NPO (groupe publique), RTL et Talpa TV (groupes privés).

En France, les fictions récurrentes de prime time de Lagardère Studios ont continué à réaliser de très bonnes audiences, notamment *Caïn, Tandem, Joséphine, ange gardien* et *Clem*. Deux programmes figurent dans les 100 meilleures audiences de l'année 2018[6] : un épisode de *Joséphine, ange gardien* et l'unitaire *Le jour où j'ai brûlé mon cœur*. Lagardère Studios a également produit des unitaires et des mini-séries évènementielles comme *Tu vivras ma fille*, *Le jour où j'ai brûlé mon cœur* et *Ad Vitam* qui ont eux aussi rencontré un réel succès. Enfin, Atlantique Productions a produit et livré deux coproductions internationales pour Arte, l'une avec l'Allemagne (*Eden*) et l'autre avec l'Espagne (*Hierro*).

En ce qui concerne les programmes de flux, la quotidienne *Ça commence aujourd'hui* (produite par Réservoir Prod) a vu ses audiences sensiblement progresser depuis la rentrée 2018. Les autres programmes de flux récurrents comme *Maison à vendre, Recherche appartement ou maison* et *C dans l'air* continuent de réaliser de très bonnes audiences. Enfin, 909 Productions a produit et livré l'adaptation de deux formats pour RMC Découverte, *Retour à l'état sauvage (*format Discovery dont le titre original est *Naked and Afraid*) et *Building Wild*. Le premier, diffusé en fin d'année, a été un succès d'audience.

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*). Deux fictions de prime time ont été livrées en 2018 *: La Otra Mirada* pour RTVE et *Presunto Culpable* pour Antena 3.

En Finlande, Aito Media a cessé son activité de fourniture de moyens techniques à la chaîne publique Yle dans les studios de Tampere (via sa filiale Studio Mediapolis). En revanche, Aito Media a livré sa première fiction en 2018 (*Pirjo*, un programme court humoristique pour Yle) et a mis en production deux nouvelles fictions qui seront livrées en 2019.

Enfin, en Afrique, Keewu a livré huit épisodes de *Sakho et Mangane*, une série policière pour A+.

B.5 NUMÉRIQUE

Au cours de l'année 2018, Lagardère Active a entamé sa stratégie de cession d'actifs :

- Doctissimo et MonDocteur ont ainsi été cédés à des acteurs de référence de leur domaine.

Sur les autres activités numériques :

(1) Source : Médiamétrie - Médiamat 2018 ; en 6h-20h.
(2) Source : Médiamétrie - Médiamat 2018 ; en 3h-27h.
(3) Source : Médiamétrie - Médiamat 2018 ; 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.
(4) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2018 ; audience consolidée ; concurrence étendue.
(5) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2018 ; audience consolidée ; offre payante.
(6) Source : Médiamat - Médiamétrie ; classement Top 100 Prime.

- BilletRéduc.com a conforté sa position de leader en France des réservations à prix réduit, avec plus de 3 millions de billets vendus et a été cédé au groupe Fnac Darty le 28 février 2019 (cf. § 6.1.1) ;
- Label Box a poursuivi sa trajectoire de croissance, tant sur son activité historique qu'avec le lancement de nouvelles box notamment sur les thématiques du régime et des loisirs/lifestyle ;
- Newsweb, éditeur de Boursier.com et première agence éditoriale française sur l'information financière, a maintenu sa position dans son secteur et a continué à développer son activité de monétisation pour sites tiers via sa filiale Moneytag. Le 31 janvier 2019, le site Boursier.com ainsi que les activités de vente de contenus financiers et de publishing ont été cédés au groupe Les Échos - Le Parisien (cf. § 6.1.1).

B.6 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2018

L'activité de Lagardère Active en 2018 a principalement porté sur le plan de recentrage stratégique annoncé par le Groupe au printemps 2018.

Des transactions significatives, telles que la vente des actifs Radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie, la conclusion d'un accord en vue de la cession des titres de presse en France, la cession du pôle e-Santé et la cession de la participation dans Marie Claire ont été finalisées au cours de l'exercice.

Dans le même temps, Lagardère Active a fait évoluer son organisation afin d'autonomiser ses activités en plusieurs pôles distincts. Chacun des pôles dispose des ressources propres à sa gestion et à son développement. De cette nouvelle structuration de Lagardère Active sont nés cinq pôles d'activité (News, Presse, TV, Production et Distribution audiovisuelles, Pure Players et BtoB). À l'exception du pôle News qui regroupe, sous l'autorité de Constance Benqué, Europe 1, les radios musicales françaises (Virgin Radio et RFM), *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire et l'activité de gestion de licences de la marque Elle, chaque pôle est susceptible de saisir les meilleures opportunités lui permettant de poursuivre son développement.

Enfin, Lagardère Active est restée très focalisée sur les actions de maîtrise des coûts visant à améliorer sa performance opérationnelle globale.

C) PERSPECTIVES

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe sur Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, déployé depuis le printemps 2018, le plan de cession des actifs médias (hors pôle News) est en cours avec la réalisation effective d'un certain nombre d'opérations en 2018 (cession de la participation dans Marie Claire, des actifs Radios de LARI en République tchèque, Pologne, Slovaquie, Roumanie et au Cambodge, et de MonDocteur et Doctissimo) et début 2019 (Boursier.com, actifs radios en Afrique du Sud, titres de presse en France hors pôle News, Plurimedia, BilletRéduc.com). D'autres cessions effectives sont attendues dans le courant de l'année 2019.

Le pôle News, composé d'Europe 1, Virgin Radio, RFM, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire et l'activité de licence de la marque Elle, va s'employer à structurer et à renforcer les métiers liés à l'information, en s'appuyant sur ses marques fortes, la qualité de ses contenus et l'indépendance de ses rédactions.

1.5 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2018

1.5.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2018	Année 2017 (1)	Année 2016
Chiffre d'affaires	**7 258**	7 084	7 391
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (2)	**401**	399	395
Éléments non récurrents non opérationnels	**4**	(127)	(91)
Contribution des sociétés mises en équivalence (3)	**4**	3	10
Résultat avant charges financières et impôts	**409**	275	314
Charges financières nettes	**(59)**	(73)	(49)
Impôts	**(134)**	2	(69)
Résultat net consolidé	**216**	204	196
dont part des minoritaires	**22**	28	21
dont Résultat net - part du Groupe	**194**	176	175
Capitaux propres	**2 001**	1 924	2 035
Trésorerie (endettement) nette	**(1 375)**	(1 368)	(1389)
Écarts d'acquisition	**1 624**	1 809	1 856
Investissements	**610**	321	361

(1) Données 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).
(2) 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.

(3) Avant pertes de valeur.

1.5.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

En euros	2018		2017 (1)		2016	
	non dilué	dilué (2)	non dilué	dilué (2)	non dilué	dilué (2)
Résultat net consolidé - part du Groupe par action	**1,49**	**1,47**	1,36	1,34	1,36	1,34
Capitaux propres - part du Groupe par action	**14,22**	**14,04**	13,76	13,56	14,75	14,54
MBA par action	**3,89**	**3,84**	4,13	4,07	4,31	4,25
Cours de l'action au 31.12	**22,02**		26,73		26,40	
Dividende	**1,30 (3)**		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	**-**		-		-	

(1) Données 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).
(2) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.
(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019.

1.6 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

Les éventuels engagements contractuels pris par le Groupe en matière d'investissement sont décrits dans les notes 32 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2018.

1.6.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

1.6.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(M€)	2018	2017 (1)	2016
Lagardère Publishing	**43**	46	38
Lagardère Travel Retail	**130**	138	147
Lagardère Active	**34**	8	14
Lagardère Sports and Entertainment	**62**	59	53
Autres activités	**1**	2	1
Total	**270**	253	253

(1) Données 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

1.6.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(M€)	2018	2017	2016
Lagardère Publishing	**13**	30	90
Lagardère Travel Retail	**308**	18	3
Lagardère Active	**12**	12	5
Lagardère Sports and Entertainment	**1**	6	7
Autres activités	**6**	2	3
Total	**340**	68	108

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

1.6.2 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.

1.6.3 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.

1.6.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2018

Les investissements corporels et incorporels se rapportent pour leur plus grande part à Lagardère Travel Retail (liés à la stratégie de développement), et dans une moindre mesure à Lagardère Sports and Entertainment (acquisition de droits sportifs), Lagardère Publishing (notamment projets logistiques au Royaume-Uni et aux États-Unis) et à Lagardère Active (aménagement de nouveaux locaux à la suite de la cession d'un immeuble à Levallois).

Les investissements financiers sont relatifs, pour leur plus grande part, à l'acquisition de Hojeij Branded Foods (HBF), leader de la Restauration en Amérique du Nord en novembre 2018 chez Lagardère Travel Retail. Ils incluent également l'acquisition de Worthy Publishing Group, maison d'édition aux États-Unis, chez Lagardère Publishing et la prise de participation majoritaire au capital de Skyhigh TV, première société de production indépendante aux Pays-Bas, chez Lagardère Active.

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 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 26 500 m² environ et occupé par diverses filiales du groupe Lagardère jusqu'à leur départ avant restructuration de l'immeuble.

CESSION DU SIÈGE D'EUROPE 1

Le groupe Lagardère a vendu au groupe Ardian Real Estate, le 23 mai 2018, le siège d'Europe 1, situé rue François 1er à Paris. Le montant de la transaction s'élève à 253 millions d'euros et a été payé à hauteur de 80 % le jour de la signature de l'acte de vente définitif ; le solde a été payé en fin d'année 2018.

VENTE DES RADIOS EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE, POLOGNE, SLOVAQUIE ET ROUMANIE

Le groupe Lagardère a cédé le 17 avril 2018 la vente au groupe Czech Media Invest de ses actifs Radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie.

Le montant de l'opération s'élève à 73 millions d'euros pour un chiffre d'affaires consolidé réalisé d'environ 56 millions d'euros en 2017.

Suite à la levée le 19 juillet 2018 de l'ensemble des conditions suspensives (principalement l'obtention de l'accord des autorités de régulation dans les pays concernés), la réalisation effective de l'opération est intervenue le 26 juillet 2018.

VENTE DES TITRES DE PRESSE MAGAZINE EN FRANCE À CZECH MEDIA INVEST

Le groupe Lagardère a annoncé le 18 avril 2018 entrer en négociations exclusives avec Czech Media Invest (CMI) en vue de la vente de ses titres de presse en France, à savoir *Elle* et ses déclinaisons, y compris les sites Internet de *Elle* en France, *Version Femina*, *Art & Décoration*, *Télé 7 Jours* et ses déclinaisons, *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public*.

Suite à la signature d'un accord le 26 juillet 2018 et à l'approbation des autorités de concurrence, la réalisation effective de l'opération est intervenue le 14 février 2019.

Cette cession s'accompagne de la concession d'une licence exclusive pour la France sur la marque Elle au profit de CMI. Le groupe Lagardère demeure propriétaire de la marque Elle en France et à l'international.

Le montant de cette transaction s'élève à 52 millions d'euros. Cette activité a généré en 2018 un chiffre d'affaires de l'ordre de 239 millions d'euros, un Résop de près de 22 millions d'euros et un EBIT pro forma (y compris coûts de restructuration) de l'ordre de 10 millions d'euros. 649 salariés sont transférés à CMI dans le cadre de cette transaction.

CESSION DU PÔLE E-SANTÉ

Le Groupe a cédé son pôle e-Santé sur la base d'une valeur d'entreprise d'un montant global de 60 millions d'euros à 100 %, via les opérations suivantes :

- MonDocteur, plateforme de prise de rendez-vous médicaux en ligne, a été cédée le 10 juillet 2018 à Doctolib qui consolide ainsi sa place de premier acteur de la e-Santé en Europe ;
- Doctissimo, leader de l'information santé et bien-être, a été cédé le 10 octobre 2018 au Groupe TF1.

ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE HOJEIJ BRANDED FOODS (HBF), UN LEADER DE LA RESTAURATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVEL RETAIL EN AMÉRIQUE DU NORD

Lagardère Travel Retail a finalisé le 20 novembre 2018 l'acquisition de Hojeij Branded Foods (et sa filiale Vino Volo), un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord.

Annoncée le 15 août, cette acquisition s'inscrit dans l'ambition de Lagardère Travel Retail de renforcer sa position de leader du

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

segment Restauration en aéroport dans la région nord-américaine. L'intégration de HBF et des activités de Vino Volo permettra de créer le numéro trois sur le marché nord-américain du Travel Retail et de la Restauration, avec un chiffre d'affaires annuel total supérieur à 1,1 milliard de dollars.

HBF est consolidé dans les états financiers de Lagardère depuis le 1er décembre 2018.

Cette acquisition a été valorisée à 330 millions de dollars (sur une base de trésorerie et de dette nulle, nette de la part des partenaires dans les joint-ventures opérationnels - programmes ACDBE - estimée à 16 % sur la période du *business plan).*

Cette transaction créatrice de valeur constitue une étape importante de la stratégie de croissance mondiale de Lagardère Travel Retail, qui va devenir l'un des premiers opérateurs dans le domaine de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord.

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 le 19 septembre 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, soit une échéance portée à mai 2022 ;
- 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 sept 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 du Luxembourg d'un montant total de 300 millions d'euros à échéance sept ans (juin 2024), avec un coupon annuel de 1,625 %.

1.8 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur nette totale des immobilisations corporelles du Groupe Lagardère s'élève à 800 M€.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (47 M€) et des constructions (463 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 265 M€, soit environ 3,22 % du total du bilan.

Par ailleurs, un ensemble immobilier situé à Paris 8e abritant les équipes Radio et Chaînes de télévision de Lagardère Active, classé en actifs destinés à la vente pour sa valeur nette comptable au 31 décembre 2017, a été cédé en mai 2018 et a généré une plus-value de cession de 245 M€ avant impôts.

Au 31 décembre 2018, 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

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 34

2.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions et de la commandite Lagardère SCA 34

2.1.2 Principales dispositions statutaires 34

2.1.3 Capital social 40

2.1.4 Renseignements concernant les Associés Commandités et les Gérants 49

2.1.5 Le Conseil de Surveillance 52

2.1.6 Informations complémentaires sur les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance 70

2.1.7 Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance) 71

2.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 72

2.2.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 72

2.2.2 État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2018 91

2.2.3 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées 91

2.2.4 Options de souscription ou d'achat d'actions sur les actions de l'émetteur ou sur celles des sociétés liées 93

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). Par ailleurs, les informations complémentaires visées à l'article L 225-37-4 6° du Code de commerce figurent au § 4.3.1.2 (Diversité et Mixité des Ressources Humaines).

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 13 mars 2019.

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, choisies parmi les Commandités ou parmi les tiers non associés.

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

2.1.1.2 PRÉSENTATION DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

La loi et les spécificités des statuts (cf. § 2.1.2) de la Société font de la Commandite Lagardère SCA 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 Directeur Général 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 treize membres au plus, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de Commandité ni celle de Gérant.

En application de la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018, l'effectif maximum statutaire du Conseil de Surveillance sera automatiquement réduit à douze membres, dès lors qu'une ou plusieurs vacances au sein du Conseil, non pourvues par le Conseil de Surveillance ou l'Assemblée Générale des actionnaires, aura ramené l'effectif total du Conseil de Surveillance à un nombre inférieur ou égal à douze.

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 16e (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 16e (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 commanditée 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 annuels de la société Arjil Commanditée-Arco relatifs à l'exercice 2018 sont les suivants (en milliers d'euros) :

Bilan

Actif	
Créances	26 450
Disponibilités	10
Total	**26 460**

Passif	
Capitaux propres	26 412
Dettes	48
Total	**26 460**

Compte de résultat

Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	30
Résultat d'exploitation	(30)
Produits financiers	931
Charges financières	0
Résultat financier	931
Résultat exceptionnel	0
Impôts sur les bénéfices	274
Résultat de l'exercice	**627**

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 deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir § 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 Commandités 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 2018, 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
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
2018	Attribution d'actions gratuites aux salariés	384 440	2 345 084		802 258 128,60	131 517 726
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	384 440	2 345 084		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	97 800	596 580		800 509 624,60	131 231 086
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	97 800	596 580		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 2018, la Société détenait directement 1 260 478 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 0,96 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 33 715 573,88 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2018 (22,64 €), le montant de la provision passée (5 179 366,99 €) ramenait la valeur nette comptable de ce portefeuille à 28 536 206,89 €.

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 2018

Au cours de l'exercice 2018 et sur la base des autorisations données par les assemblées des 4 mai 2017 et 3 mai 2018, la Société a réalisé deux objectifs sur les cinq principaux qu'elle s'était fixée (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 Képler Cheuvreux, contrat renouvelé chaque année et auquel la Société a affecté 10 millions d'euros :

- acquis 883 813 actions pour un prix global de 21 059 533,30 €, soit un prix moyen de 23,83 € par action ;
- vendu 716 313 actions pour un prix global de 17 452 394,78 €, soit un prix moyen de 24,36 € par action.

2. Réduction de capital

La Société a annulé 482 240 actions en 2018.

3. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 482 240 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) Situation à fin 2018

À la fin de l'exercice 2018, les 1 260 478 actions détenues directement par la Société, représentant 0,96 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 1 027 978 actions affectées à l'objectif d'« attribution aux salariés », représentant 0,78 % du capital pour un prix de revient global de 28 340 633,65 € ;
- 232 500 actions affectées à l'objectif d'« animation du marché », représentant 0,177 % du capital pour un prix de revient global de 5 374 940,23 €.

C) Opérations effectuées dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2018

L'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2018 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 4 mai 2017 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 groupements 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 ;
- 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 ;
- 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 conclus 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 ;
- et, plus généralement, réalisation de tout autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables et notamment, aux Pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois à compter du 3 mai 2018.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 7 mai 2018.

Votre Société a, entre le 7 mai 2018 et le 28 février 2019, 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 645 422 actions pour un montant global de 15 054 777,33 € et vendu 553 922 actions pour un montant global de 13 121 940,51 €, sur le marché.

2. Réduction de capital

La Société a annulé 97 800 actions.

3. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 97 800 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 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 2018, 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 2019 et 2022 suite aux attributions gratuites de 2015, 2016, 2017 et 2018 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 2 473 330 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,89 % 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, bénéfices 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 2018, seules les autorisations relatives à l'attribution d'actions gratuites ont été utilisées.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 de renouveler l'ensemble de ces autorisations.

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, bénéfices 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 2018	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 16 avril 2018 portant sur 524 370 actions représentant 0,340 % du capital au profit de 453 personnes.
(2) Un plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été mis en place par la Gérance le 16 avril 2018 portant sur 224 090 actions représentant 0,171 % du capital au profit de 45 personnes.
(3) Un plan d'attribution gratuite d'actions de performance a été mis en place par la Gérance le 16 avril 2018 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 2018

- Nombre d'actionnaires : 115
- Nombre d'actions : 9 732 999 soit 7,42 % 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 2018

9 597 121 actions appartenant à Lagardère Capital & Management représentant 7,32 % du capital.

2.1.3.6 MARCHÉ DES TITRES

2.1.3.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2018 : 131 133 286
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2018 : 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)
2014	127 563 424 127 563 424	1,30 6,00	Néant Néant	1,30 (1) 6,00 (2)	165,83 765,38
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
2018	129 858 508	1,30	Néant	1,30	168,82

(1) Partie ordinaire du dividende 2013.
(2) 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)

	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
2015										
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
2016										
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
2017										
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
2018										
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
Mars	24,38	08 mars	21,99	09 mars	23,20	23,33	23,28	13 283 797	306,42	21
Avril	23,84	26 avr.	22,76	03 avr.	23,68	23,32	23,31	10 087 545	235,04	20
Mai	25,43	03 mai	22,17	29 mai	23,10	23,16	23,10	23 863 192	552,32	22
Juin	24,22	12 juin	22,61	29 juin	22,61	23,44	23,40	13 330 581	312,67	21
Juillet	25,24	30 juil.	22,35	09 juil.	24,99	23,48	23,49	9 969 012	235,27	22
Août	25,85	28 août	24,34	15 août	25,40	25,08	25,10	6 824 824	170,86	23
Septembre	26,81	20 sept.	24,67	06 sept.	26,51	25,78	25,83	6 956 966	180,03	20
Octobre	26,79	01 oct.	23,60	29 oct.	24,19	25,37	25,21	9 139 992	230,89	23
Novembre	26,33	08 nov.	24,04	01 nov.	24,98	25,00	25,01	7 026 313	175,97	22
Décembre	25,38	03 dec.	20,99	20 déc.	22,02	22,75	22,63	6 953 260	157,30	19
2019										
Janvier	23,74	28 janv.	21,36	07 janv.	22,83	22,53	22,60	7 068 807	159,31	22
Février	23,51	01 fév.	22,01	12 fév.	22,75	22,69	22,65	5 138 861	116,30	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 (exerçables 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

	Situation au 31/12/2018				Situation au 31/12/2017				Situation au 31/12/2016			
Actionnariat	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Investisseurs étrangers (*)	87 319 618	66,59	60,51	60,12	90 084 603	68,7	61,62	61,08	89 553 317	68,29	61,46	60,76
Investisseurs institutionnels français (**)	17 913 055	13,66	15,60	15,71	19 278 001	14,7	16,84	16,69	19 071 631	14,54	16,75	16,56
Lagardère Capital & Management (***)	9 606 781	7,33	10,93	10,78	9 694 807	7,39	11,08	10,98	10 026 836	7,65	11,90	11,76
Public	12 600 976	9,61	10,68	10,53	6 897 139	5,25	7,29	7,21	6 889 544	5,26	6,76	6,68
Salariés & FCP du Groupe	2 603 977	1,98	2,28	2,25	3 620 695	2,76	3,17	3,14	3 646 845	2,78	3,13	3,10
Autodétention	1 088 879	0,83	-	0,61	1 558 041	1,2	-	0,9	1 945 113	1,48	-	1,14
Total	131 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100

(*) Parmi lesquels, Qatar Holding LLC, DNCA Finance et Amber Capital (cf. § 2.1.3.8.5 « Principaux actionnaires »).
(**) Parmi lesquels, DNCA Finance (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 1,98 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,51 % 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 2018, le capital social était réparti entre 48 667 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 66,59 % 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 2018 (voir toutefois les déclarations de franchissement de seuil effectuées par DNCA Finance et BlackRock Inc. depuis le 1er janvier 2019).

2.1.3.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
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
1er mars 2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la baisse le 27 février 2018
20 mars 2018	Schroders Investment Management Limited	5 % du capital à la hausse le 16 mars 2018
3 mai 2018	DNCA Finance	5 % des droits de vote à la hausse le 8 août 2017
1er juin 2018	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 31 mai 2018
12 juin 2018	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 11 juin 2018
14 juin 2018	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 12 juin 2018
15 octobre 2018	Schroders Investment Management Limited	5 % du capital à la baisse le 11 octobre 2018
16 octobre 2018	Schroders Investment Management Limited	5 % du capital à la hausse le 12 octobre 2018
6 novembre 2018	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 2 novembre 2018
12 novembre 2018	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 8 novembre 2018
12 novembre 2018	Schroders Investment Management Limited	5 % du capital à la baisse le 8 novembre 2018
13 novembre 2018	Schroders Plc	5 % du capital à la baisse le 9 novembre 2018
22 novembre 2018	DNCA Finance	5 % du capital à la baisse le 16 novembre 2018
17 décembre 2018	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA	5 % du capital à la hausse le 11 décembre 2018
18 décembre 2018	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA	5 % du capital à la hausse le 12 décembre 2018
27 décembre 2018	Amber Capital UK LLP	5 % du capital à la hausse le 19 décembre 2018
22 février 2019	DNCA Finance	5 % des droits de vote à la baisse le 18 février 2019
26 février 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 22 février 2019
27 février 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 25 février 2019
28 février 2019	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 26 février 2019

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 2018 s'élevait à 175 780 285.

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 2018, à 178 240 858.

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 175 780 285 au 31 décembre 2018.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était, au 31 décembre 2018, de 0,0065 % (0,0050 % du capital).

2.1.3.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Monsieur Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers de ses trois sociétés, Lagardère SAS, LM Holding et Lagardère Capital & Management (LC&M), détient 7,33 % du capital et 10,93 % des droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2018. 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.

La société Qatar Investment Authority détiendrait au 31 décembre 2018, sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société avant cette date, via sa filiale Qatar Holding LLC, 13,03 % du capital et 19,45 % des droits de vote en Assemblée Générale.

La société DNCA détiendrait au 31 décembre 2018, sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société avant cette date, pour le compte de fonds dont elle assure la gestion seule et de concert avec la société DNCA Finance Luxembourg, 4,98 % du capital et 5,83 % des droits de vote en Assemblée Générale.

La société Amber Capital UK LLP détiendrait au 31 décembre 2018, sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société avant cette date, pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, 5,10 % du capital et 3,81 % des droits de vote en Assemblée Générale et, de concert avec la société Amber Capital Italia SpA, pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion, 5,31 % du capital et 3,96 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, il n'existait au 31 décembre 2018 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Le 22 février 2019, la société DNCA Finance a effectué auprès de la Société et de l'Autorité des marchés financiers une déclaration de franchissement du seuil de 5 % des droits de vote à la baisse et, sur la base de la participation indiquée dans ladite déclaration, détenait, pour le compte de fonds dont elle assure la gestion et agissant de concert avec la société DNCA Finance Luxembourg, 4,06 % du capital et 4,97 % des droits de vote le 18 février 2019.

Les 25, 26 et 27 février 2019, la société BlackRock Inc. a effectué auprès de la Société et de l'Autorité des marchés financiers plusieurs déclarations de franchissement du seuil de 5 % du capital à la hausse et à la baisse et, sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration réalisée le 27 février 2019, détenait, pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, 5,003 % du capital et 3,68 % des droits de vote le 26 février 2019.

2.1.3.8.6 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SCA est la société faîtière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 31 décembre 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 2018, 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 2018 (voir § 2.1.3.8.1) : 9 606 781.

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 2018, 7,33 % du capital de Lagardère SCA (voir § 2.1.3.8.1).

A) Fonctions principales (au 31-12-2018)

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 31-12-2018)

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)

Président de la société Lagardère Médias News (SAS)

Président de la société Lagardère North America

C) Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2018)

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

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 31-12-2018) :

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 2018 : 94 195

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 31-12-2018)

Co-gérant de Lagardère SCA

Secrétaire Général du groupe Lagardère

B) Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2018)

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 31-12-2018)

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

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 2018 : 172 643

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 31-12-2018)

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 31-12-2018)

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 Folies 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 31-12-2018)

Administrateur de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

D) Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

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

La rémunération de la Gérance 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, en vertu de l'article L 226-1 du Code de commerce.

2.1.5 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

A) COMPOSITION

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 13 membres au plus. L'effectif maximum statutaire sera automatiquement réduit à douze membres, dès lors qu'une ou plusieurs vacances, non pourvues par le Conseil de Surveillance ou l'Assemblée Générale, aura ramené l'effectif total à un nombre inférieur ou égal à douze.

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 2018, votre Conseil était composé de 13 membres.

Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2018

	Information personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil				Participation à des comités du Conseil
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (1)	Indépendance (2)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	
Xavier de Sarrau *Président*	68 ans	H	Suisse	750	1	Oui	10.03.2010	AGO 2022*	8 ans	Comité d'Audit (*Président*)
Nathalie Andrieux	53 ans	F	Française	600	2	Oui	03.05.2012	AGO 2020*	6 ans	Comité d'Audit
Jamal Benomar	61 ans	H	Britannique Marocaine	150	0	Oui	12.09.2018	AGO 2019*	3 mois	
Martine Chêne	68 ans	F	Française	400	0	Oui	29.04.2008	AGO 2020*	10 ans	
Georges Chodron de Courcel	68 ans	H	Française	600	2	Oui	19.05.1998	AGO 2019*	20 ans	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance
François David	77 ans	H	Française	600	1	Oui	29.04.2008	AGO 2020*	10 ans	Comité d'Audit Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance (*Président*)
Yves Guillemot	58 ans	H	Française	600	3	Oui	06.05.2014	AGO 2022*	4 ans	
Pierre Lescure	73 ans	H	Française	150	1	Oui	22.03.2000	Démission le 12.09.2018	18 ans	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance
Jean-Claude Magendie	73 ans	H	Française	0	1	Oui	27.04.2010	03.05.2018	8 ans	
Soumia Malinbaum	56 ans	F	Française	650	1	Oui	03.05.2013	AGO 2021*	5 ans	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance
Hélène Molinari	55 ans	F	Française	600	1	Oui	03.05.2012	AGO 2020*	6 ans	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance
François Roussely	74 ans	H	Française	600	1	Oui	11.05.2004	AGO 2019*	14 ans	
Aline Sylla-Walbaum	46 ans	F	Française	610	0	Oui	03.05.2013	AGO 2021*	5 ans	Comité d'Audit
Susan M. Tolson	56 ans	F	Américaine	600	3	Oui	10.05.2011	AGO 2019*	7 ans	
Patrick Valroff	70 ans	H	Française	600	1	Oui	27.04.2010	AGO 2022*	8 ans	Comité d'Audit
Laure Rivière *Secrétaire*										

(1) Extérieures au groupe Lagardère.
(2) 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 : 3 mai 2018

Date d'expiration du mandat : AGO 2022[1]

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 EMEIA, 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[2]

Président du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique de JC Decaux[2]

À l'étranger :

Président du Conseil de Thala SA (Suisse)

Administrateur de Verny Capital (Kazakhstan)

Administrateur de Gordon S. Blair (Monaco)

Gérant Commandité de SCS Sarrau et Cie (Monaco)

Administrateur de Quotapart (Luxembourg)

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[1]

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 prend 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.

En avril 2018, elle est nommée Directrice Générale de Geolid.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Directrice Générale de Geolid

Membre du Conseil d'Administration et du Comité des Rémunérations de Casino Guichard[2]

Membre du Comité Stratégique du Groupe Open[2]

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Présidente du Conseil d'Administration de l'ENSCI - Les Ateliers

Membre du Comité Stratégique de Geolid

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

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

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost
Membre du Comité d'Orientation de Mediapost Publicité
Membre du Comité d'Orientation de SMP
Membre du Comité d'Orientation de Cabestan
Administratrice de Mix Commerce
Membre du 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

JAMAL BENOMAR

9 Rutland Road – Scarsdale NY – 10583 – États-Unis

Né le 11 avril 1957

Nationalités britannique et marocaine

Date de nomination : 12 septembre 2018

Date d'expiration du mandat : AGO 2019(1)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

M. Jamal Benomar est doté d'une expérience de 35 ans à des postes de responsabilités internationales, notamment en tant que Conseiller Spécial du Secrétaire Général de l'Organisation des Nations unies et Secrétaire Général adjoint.

Après l'obtention de diplômes d'études sociologiques, économiques et politiques auprès des universités de Rabat, Paris et Londres, il a consacré plusieurs années à l'enseignement et à la recherche. À l'ONU, il a occupé différentes fonctions relatives aux actions diplomatiques et au management de l'Institution.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

M. Jamal Benomar n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

M. Jamal Benomar n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

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(1)

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(1)

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(2)

Administrateur de FFP SA (Société Foncière, Financière et de Participations)(2)

Président de SAS GCC Associés

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

À l'étranger :

Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)

Administrateur de Scor Global Life Rückversichering 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

Président de BNP Paribas (Suisse) SA

Vice-Président de Fortis Bank SA/NV (Belgique)

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[1]

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[2]

Membre du Conseil de Surveillance de Galatée Films

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)

Censeur au Conseil de SPIE Batignolles

YVES GUILLEMOT

28, rue Armand-Carrel - 93100 Montreuil

Né le 21 juillet 1960

Nationalité française

Date de nomination : 6 mai 2014

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2018

Date d'expiration du mandat : AGO 2022[1]

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 15 000 talents répartis dans une quarantaine de studios à travers le monde. 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 2018 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[2]

Directeur Général Délégué de Guillemot Corporation SA[2]

Administrateur de Rémy Cointreau SA, AMA SA[2]

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.

En France :

Président d'Ubisoft Annecy 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, Nadéo SAS, Owlient SAS, Ubisoft Création SAS, Ivory Tower SAS, Ubisoft Bordeaux SAS, 1492 Studio SAS

Directeur Général de Guillemot Brothers SAS

Gérant d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Script Movie SARL, Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris-Mobile SARL, Ivory Art & Design SARL

À l'étranger :

Gérant de Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Ubisoft EooD (Bulgarie), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Sarl (Maroc), Blue Mammoth Games LLC (États-Unis), Dev Team LLC (États-Unis)

Président de Dev Team LLC (États-Unis), Président et Administrateur d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Editions Musique Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada),Ubisoft Winnipeg Inc (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde),

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

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 Shangaï 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), BMG Europe 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), 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 Gameloft SE

Administrateur de Guillemot Corporation SA

À l'étranger :

Président et Administrateur de Technologies Quazal 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 de Gameloft Divertissements Inc, (Canada), Gameloft Live Développements Inc, (Canada)

PIERRE LESCURE

38, rue Guynemer - 75006 Paris

Né le 2 juillet 1945

Nationalité française

Date de nomination : 22 mars 2000

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date de démission : 12 septembre 2018

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 1er juillet 2014, Président du Festival de Cannes.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du Conseil de Surveillance de Mediawan(1)

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et du Comité stratégique de Mediawan

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(1) (Suisse)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

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 : 3 mai 2018

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 0

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.

(1) Société cotée.

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. En 2018, il est nommé Président du Comité d'éthique de Véolia.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Président du Comité d'éthique de Véolia(1)

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

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

SOUMIA 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 (2)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 650

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Soumia Belaidi Malinbaum a accompli l'essentiel de sa carrière dans le secteur du Numérique et des Technologies en tant que fondatrice et dirigeante de PME. Elle est aujourd'hui Directrice Générale adjointe du Groupe Keyrus, société de conseil aux entreprises, à laquelle elle a apporté la société Specimen qu'elle avait créée et développée durant 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(1) 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 1er mars 1963

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2020(2)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA.

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

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

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

En 2014, elle devient dirigeante de AHM Conseil, spécialisée dans l'organisation d'évènements culturels et cofonde en 2015 la foire d'art contemporain Asia Now.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Comité Stratégique de Be-Bound

Administrateur et Présidente du Comité des Nominations de Amundi(1)

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

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

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(1)

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 Roussely est Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes. Il a entamé sa carrière au ministère français de l'Économie et des Finances et a occupé plusieurs fonctions éminentes auprès 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(2)

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

30 Glenilla road - NW3 4AN 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(1)

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(1)

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.

D'avril 1990 à juin 2010, elle y exerce successivement les fonctions d'analyste, puis de principale gestionnaire de comptes, avant d'en devenir Senior Vice President, fonction qu'elle quitte pour rejoindre son mari à Paris.

Elle est amenée, au cours de ces vingt années à effectuer des recommandations et des arbitrages et à prendre des décisions d'investissements dans de nombreux secteurs d'activité, dont les médias et l'*entertainment*.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Administrateur de WorldLine E-Payment Services(2) et membre des Comités d'Audit, Gouvernance et Rémunération

À l'étranger :

Administrateur de Outfront Media(2), Présidente du Comité de Gouvernance et Nomination et membre du Comité d'Audit

Administrateur de Take-Two Interactive(2), 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

Administrateur de l'American Cinémathèque

Administrateur de Terra Alpha LLC

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

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 : 3 mai 2018

Date d'expiration du mandat : AGO 2022[1]

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[2]

Membre du Comité Financier de la Chambre de Commerce Internationale

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

M. Patrick Valroff n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

Changements intervenus dans la composition du Conseil de Surveillance et des Comités au cours de l'exercice

Situation arrêtée le 31.12.2018.

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil de Surveillance	Jean-Claude Magendie (03.05.2018) Pierre Lescure (12.09.2018)	Jamal Benomar (12.09.2018)	Xavier de Sarrau (03.05.2018) Yves Guillemot (03.05.2018) Patrick Valroff (03.05.2018)
Comité d'Audit			Xavier de Sarrau (03.05.2018) Patrick Valroff (03.05.2018)
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Pierre Lescure (12.09.2018)		

En dehors des modifications proposées à l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 mai 2019, aucun changement significatif n'est prévu à ce jour dans la composition du Conseil de Surveillance.

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

Le Conseil de Surveillance attache une importance particulière à sa composition et à celle de ses Comités.

Il a ainsi mis en place une politique de composition visant une diversité des profils en matière de compétence (managériale, financière, stratégique et/ou juridique), d'expérience et de connaissance des métiers du Groupe, mais également d'âge, de genre, de nationalités et d'origine culturelle. Cette représentation équilibrée est indispensable à un bon fonctionnement du Conseil garantissant ainsi une grande qualité des débats et un plein exercice de sa mission de surveillance.

Afin de mettre en œuvre cette politique, le Conseil a arrêté, sur proposition du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, des critères de sélection de ses membres qui reflètent ces objectifs. Un examen annuel de la composition du Conseil et des Comités est assuré par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance qui en rend compte au Conseil et émet des recommandations.

Par ailleurs, le Conseil procède tous les ans, au travers de sa démarche d'auto-évaluation et d'évaluation, à une revue critique de sa composition.

La composition du Conseil lui donne, en conséquence, toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance (cf. ci-après).

Le schéma ci-après reflète le résultat de la politique ainsi mise en œuvre :

(*) 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 (article L 225-79-2 I), elle n'est pas soumise à l'obligation de compter des représentants des salariés parmi les membres du Conseil de Surveillance. Néanmoins, une attention particulière est portée aux dispositions du projet de Loi Pacte qui seront appliquées dans les délais prévus.

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 31/12/2018 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	J. Benomar	M. Chêne	G. Chodron de Courcel	F. David	Y. Guillemot	S. Malinbaum	H. Molinari	F. Roussely	A. Sylla-Walbaum	S. Tolson	P. Valroff
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef appliqués par le Conseil de Surveillance													
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 désigné 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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe	✓	N/A											
Conclusion	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef non appliqués par le Conseil de Surveillance													
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 13 mars 2019.

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 Secrétariat Général de Lagardère SCA 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 2018

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 en considérant les enjeux sociaux et environnementaux, 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, quatre d'entre elles sont prévues en 2019. Au cours de l'exercice 2018, le Conseil de Surveillance s'est réuni à six 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 sur le gouvernement d'entreprise et arrêter son rapport aux actionnaires. Le Conseil a par ailleurs proposé le renouvellement de certains membres dont le mandat arrivait à échéance lors de l'Assemblée Générale, la modification statutaire afin de réduire la taille du Conseil de Surveillance et a examiné la convention conclue et autorisée au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution se poursuit.
- Le 11 avril avec un taux de 86 %, afin de donner un avis sur les projets de résolutions proposés à l'Assemblée Générale du 3 mai 2018 par un groupe d'actionnaires minoritaires.
- Le 3 mai à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires, avec un taux de participation de 93 %, pour procéder à la réélection du Président du Conseil de Surveillance ainsi qu'à la nomination les membres du Comité d'Audit et leur Président.
- Le 6 juin avec un taux de présence de 100 %, pour faire un point sur l'actualité du Groupe, sur l'activité radio (présentation animée par Laurent Guimier et Donat Vidal Revel) ainsi que sur la mise en conformité du Groupe au règlement général sur la protection des données.
- Le 12 septembre avec un taux de présence de 93 %, pour prendre acte de la démission de Pierre Lescure de son mandat de membre du Conseil de Surveillance et coopter en remplacement Jamal Benomar, 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 l'acquisition de la société Hojeij Branded Foods par Lagardère Travel Retail (présentation animée par Dag Rasmussen et son équipe) et a arrêté son programme de travail pour l'année 2019.
- Le 12 décembre avec un taux de présence de 93 %, pour faire un point sur les procédures judiciaires et les opérations de cession en cours. Par ailleurs, les conclusions de l'auto-évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil et des Comités ont été présentées.

Enfin, un séminaire réunissant les membres du Conseil de Surveillance a été organisé en juin 2018, au cours duquel la stratégie du Groupe a été exposée en détails et discutée.

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 du traitement des commentaires et souhaits exprimés par les membres du Conseil en particulier lors des réunions hors Gérance. Ces missions se sont traduites, en 2018, 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. Le Président du Conseil de Surveillance assume s'il y a lieu les relations des actionnaires avec le Conseil.

Assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités en 2018

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 %	-
Jamal Benomar	100 %	-	-
Martine Chêne	66,66 %	-	-
Georges Chodron de Courcel	83,33 %	-	71,42 %
François David	100 %	100 %	100 %
Yves Guillemot	100 %	-	-
Pierre Lescure	100 %	-	80 %
Jean-Claude Magendie	50 %	-	-
Soumia Malinbaum	100 %	-	100 %
Hélène Molinari	100 %	-	100 %
François Roussely	83,33 %	-	-
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

Composition (au 31/12/18)	▸ **Xavier de Sarrau (Président)** ▸ **Nathalie Andrieux** ▸ **François David** ▸ **Aline Sylla-Walbaum** ▸ **Patrick Valroff** 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. Au 31 décembre 2018, le Comité d'Audit était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).
Principales missions	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 : ▸ 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 ; ▸ suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ; ▸ suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ; ▸ recommandation sur les Commissaires aux Comptes dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale ; ▸ suivi de 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 ; ▸ vérification de l'existence des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et notamment des procédures relatives (i) à l'évaluation et à la gestion des risques, (ii) 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 ; ▸ suivi de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption ; ▸ 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 ; ▸ 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 & 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. En application de son règlement intérieur, le Comité d'Audit se réunit au moins quatre fois par an. 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.

Principales activités en 2018	Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice avec un taux de participation de 100 %, 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 réunion du 1er mars avait pour objet la revue des tests de valeurs relatifs aux actifs incorporels au regard des comptes arrêtés au 31 décembre 2017, l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2017. Le Comité a également fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M). ▸ Le 24 mai, le Comité s'est penché sur l'activité de l'Audit interne au premier semestre 2018 et sur la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes, incluant un rappel 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. ▸ Le 25 juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2018. Une présentation lui a également été faite sur les résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne. ▸ La réunion du 4 octobre a eu pour objet la présentation de la sécurité des systèmes d'information complétée par les résultats de l'enquête sécurité informatique Groupe réalisée en 2018. Le Comité s'est également fait présenter la politique de financement du Groupe. ▸ Enfin, lors de sa réunion du 20 novembre, il s'est penché sur l'activité de l'Audit interne durant le second semestre 2018 et sur le plan d'audit 2019. Il s'est également vu présenter un état d'avancement de la démarche Compliance Groupe, ainsi qu'un état des litiges. Enfin, un point d'avancement sur la norme IFRS 16 lui a été présenté. 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, de la Directrice 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, la Directrice du Contrôle de Gestion Groupe, le Directeur des Systèmes d'information Groupe, le Directeur Juridique Groupe et le Directeur de la Trésorerie et du Financement, ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.

D.2 COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composition (au 31/12/18)	▸ **François David (Président)** ▸ **Georges Chodron de Courcel** ▸ **Soumia Malinbaum** ▸ **Hélène Molinari** Au 31 décembre 2018, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).
Principales missions	▸ *En matière de composition du Conseil et des Comités :* – définir les critères de sélection des futurs candidats ; – sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité. ▸ *En matière de rémunération :* – encadrer, s'il y a lieu, les éléments de rémunération extérieurs à la convention Lagardère Capital & Management (ladite convention étant, en tant que convention réglementée, examinée par le Comité d'Audit – cf. ci-dessus) qui seraient 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 ; – 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. ▸ *En matière de gouvernance :* – examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance ; – piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des Comités ; – apprécier *a priori* les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère ; – s'assurer de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes. ▸ *En matière de développement durable RSE :* – 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 ; – passer en revue les systèmes de reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information extra-financière fiable ; – examiner les grands axes de la communication aux actionnaires et aux autres parties prenantes en matière de RSE ; – examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financière. 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. Le Président du Comité rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.

Principales activités en 2018	Le Comité s'est réuni sept fois au cours de l'exercice avec un taux moyen de participation de 92 %. La totalité des membres était présente aux réunions du 28 février, 25 avril, 26 septembre et 7 décembre. 80 % des membres étaient présents aux trois autres réunions. ▸ 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 proposé au conseil de réduire sa taille au profit d'une formation plus restreinte. ▸ En février, le Comité a revu et arrêté le texte du rapport sur le gouvernement d'entreprise, et arrêté ses propositions pour le Conseil relatives au renouvellement de ses membres. ▸ Le Comité s'est réuni une première fois en avril suite au dépôt de projets de résolutions par un groupe d'actionnaires minoritaires afin d'examiner les deux candidatures aux fonctions de membres du Conseil de Surveillance et d'émettre une recommandation au Conseil puis fin avril pour examiner, en préparation de l'Assemblée Générale, les principaux commentaires des prescripteurs de vote et investisseurs concernant le Conseil. ▸ En septembre, le Comité s'est réuni une première fois pour préparer le Conseil de Surveillance concernant l'examen d'une candidature à la fonction de membre du Conseil, puis pour faire le point d'étape annuel 2018 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 décembre, les conclusions de l'étude millenials prise en charge par deux membres du Comité ont été présentées. Le Secrétaire Général du Groupe a présenté la politique de rémunération de la Gérance et les différents paramètres qui la composent. Le Comité a, enfin, examiné les conclusions de l'auto-évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités. 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 de la responsabilité sociale et du Directeur délégué à l'information extra-financière et à la responsabilité environnementale.

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 2018 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 12 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 relevé notamment le souhait de recevoir entre les conseils davantage d'information sur le Groupe et son actualité, et d'accroître le rôle du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance.

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 juin 2018 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 »	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. 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. 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 et François Roussely n'avait pas lieu d'être remise en cause nonobstant leur ancienneté dans le Conseil. Néanmoins, compte tenu de cette situation, le Conseil a souhaité que le dernier renouvellement en date de ces membres soit d'une durée inférieure à celle des autres mandats.

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 2017 au titre de 2016	En 2018 au titre de 2017	En 2019 au titre de 2018
Nathalie Andrieux	51 578,95	55 629,14	58 721,70
Jamal Benomar	_	_	6 524,63 (1)
Martine Chêne	18 421,05	18 543,05	15 659,12
Georges Chodron de Courcel	52 500,00	51 178,81	50 053,26
François David	106 842,11	106 807,95	117 443,41
Xavier de Sarrau	92 105,26 (1)	92 715,23 (1)	97 869,51 (1)
Yves Guillemot	18 421,05	15 761,59	19 573,90
Pierre Lescure	43 657,89	39 496,69	43 025,30
Jean-Claude Magendie	18 421,05	18 543,05	4 567,24
Soumia Malinbaum	55 263,16	55 629,14	58 721,70
Hélène Molinari	55 263,16	55 629,14	58 721,70
Javier Monzón	18 421,05 (1)	11 125,83 (1)	_
François Roussely	15 657,89	18 543,05	17 616,51
Aline Sylla-Walbaum	51 578,95 (1)	55 629,14 (1)	58 721,70 (1)
Susan M. Tolson	15 657,89 (1)	18 543,05 (1)	19 573,90 (1)
Patrick Valroff	55 263,16	55 629,14	58 721,70
Montant total	**669 052,62 (1)**	**669 404,00 (1)**	**685 515,28 (1)**

(1) Sur ce montant, est prélevée une retenue à la source.

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 Monsieur 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 § 2.2.3).

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 (LC&M) a été créée il y a une trentaine d'années par M. Jean-Luc Lagardère qui voulait réunir, au sein d'une même structure, sa responsabilité de Commandité-Gérant, l'outil de cette dernière, qui est la direction générale du Groupe, et le gage de cette responsabilité, à savoir son investissement personnel qui représentait alors 5 % du capital de la société Lagardère SCA. M. Arnaud Lagardère a maintenu ce dispositif, en accroissant son investissement propre, LC&M détenant aujourd'hui 7,33 % du capital de Lagardère SCA.

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 scenarii 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 salaires et sur les actions de performance attribuées, et provision pour retraite complémentaire) ainsi que celui correspondant à leur environnement de travail tel qu'il lui est facturé par le groupe Lagardère (bureaux, secrétariat, voitures de services, télécommunications, frais administratifs divers….), aux honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont éventuellement susceptibles de faire appel ainsi qu'aux taxes inhérentes aux activités (contribution foncière, etc.).

La mission de Lagardère Capital & Management est exercée dans le cadre d'une convention dite « Convention d'Assistance » mise en place en 1988 et liant aujourd'hui LC&M à Lagardère Ressources (ex-Matra Hachette Général), 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, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 million d'euros. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004 et l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 11 mai 2004.

Cette structure contractuelle permet ainsi de rassembler, de façon lisible et transparente, les charges correspondant au coût total de la Direction Générale, qui en toute hypothèse auraient été supportées par le Groupe, et de soumettre celles-ci à la procédure légale de contrôle des conventions réglementées.

En effet, la Convention d'Assistance (ainsi que les dispositions qui lui sont associées concernant le régime supplémentaire de retraite des salariés de Lagardère Capital & Management) fait l'objet, chaque année, d'un examen par le Comité d'Audit et par le Conseil de Surveillance, conformément à l'article L 225-88-1 du Code du commerce, ainsi que de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes établis conformément à l'article L 226-10 du Code de commerce.

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) et leur évolution, font l'objet d'un compte-rendu pour examen au sein du Conseil de Surveillance.

Pour l'exercice 2018, la facturation émise par Lagardère Capital & Management au titre de la convention, examinée par le Comité d'Audit le 7 mars 2019 et par le Conseil de Surveillance le 13 mars 2019, s'élève à 21 M€ contre 23,8 M€ en 2017. La charge salariale totale comptabilisée par LC&M est de 17,2 M€. Elle correspond aux rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses susvisées (frais d'environnement facturés par le Groupe pour 1,9 M€, honoraires et autres taxes diverses pour 0,9 M€), le total des charges s'élève à 20 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 2018 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 celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2018 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 DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

2.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, la présente section a pour objet de présenter les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société ainsi que les éléments de rémunération versés ou attribués à ces dirigeants en application desdits principes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, ces derniers éléments étant par ailleurs soumis à l'avis des actionnaires.

Au sens du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux de la Société sont :

- 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, dirigeant mandataire social exécutif au sens du Code Afep-Medef ;
- Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, qui, en leurs qualités de Directeurs Généraux Délégués de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA, assument les fonctions de « Co-gérants » de Lagardère SCA et ont en conséquence, comme Monsieur Arnaud Lagardère, le statut de dirigeant mandataire social exécutif ;
- Monsieur Xavier de Sarrau, en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA, ce mandat lui conférant le statut de dirigeant mandataire social non exécutif au sens du Code Afep-Medef.

2.2.1.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

Les principes gouvernant la politique de rémunération des membres de la Gérance 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 ont, depuis cette date, été appliqués de façon constante, tout en ayant évolué en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance incluant notamment 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 dépendante des performances réalisées au titre de l'exercice considéré) et celle qui dépendra de paramètres à long terme (actions gratuites conditionnées à la réalisation de performances soutenues 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.

Soucieux de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance et de répondre aux attentes des parties prenantes, les principes de détermination de la rémunération variable des membres de la Gérance sont toutefois amenés à évoluer en 2019 afin d'intégrer notamment à cette composante des critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Ces objectifs, qui tiendront compte du contexte du recentrage stratégique du Groupe, concerneront notamment les domaines de l'égalité entre les femmes et les hommes, la réduction de l'impact environnemental des activités et la performance globale extra-financière.

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, la partie variable de la rémunération en numéraire des membres de la Gérance comprend également une tranche reposant sur des critères qualitatifs basés sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés chaque année.

Dans leur application à l'acquisition définitive des actions de performance attribuées, les objectifs quantifiables assignés 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). Conformément aux règles légales et aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres de la Gérance sont par ailleurs soumis à des obligations de conservation additionnelles, 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. Les objectifs de performance assignés, plus amplement décrits ci-après, garantissent 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.

Pour compléter le dispositif de rémunération, 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 de la Gérance, 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 sont déterminées en conformité avec les meilleurs principes de gouvernement d'entreprise. Ainsi, de telles primes exceptionnelles, dont la motivation devrait être précisément communiquée et justifiée, ne pourraient en toute hypothèse excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle des membres de la Gérance concernés.

À titre d'éclairage, depuis 2011, les membres de la Gérance (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère) 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 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 de la Gérance bénéficient enfin d'un droit conditionnel à percevoir un supplément de retraite destiné à compléter les régimes légaux, lequel avantage 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 de la Gérance ne bénéficient :

- d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire ;
- 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, deuxième actionnaire de Lagardère SCA, ne bénéficie ni d'options sur actions, ni d'attributions d'actions gratuites.

Le positionnement des rémunérations des membres de la Gérance 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 DES MEMBRES DE LA GÉRANCE MIS EN ŒUVRE EN 2018

Les rémunérations perçues par les membres de la Gérance, en contrepartie des fonctions et responsabilités qu'ils assument au sein du groupe Lagardère sont, comme les rémunérations des autres membres du Comité Exécutif, à la charge de la société Lagardère Capital & Management, employeur des personnes désignées.

Ces rémunérations représentent avec les rémunérations des autres membres du Comité Exécutif du Groupe, 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 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.

A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN NUMÉRAIRE, PARTIE FIXE

Les rémunérations fixes sont versées par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

Les rémunérations fixes sont revues selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Ainsi, la rémunération fixe de Monsieur Arnaud Lagardère n'a pas été modifiée depuis 2009 et celle des autres membres de la Gérance ne l'a pas été depuis 2011.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN NUMÉRAIRE, PARTIE VARIABLE

À partir de montants de référence établis pour chacun des membres de la Gérance, 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 € (soit 123 % de sa rémunération fixe), 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 de la Gérance, les montants de référence « part quantifiable » et « part qualitative » sont égaux et 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. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 44 % de la rémunération variable annuelle maximale.

Globalement, les montants de référence représentent 68,05 % des rémunérations fixes des membres de la Gérance.

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 enfin 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 2018, cette formule paramétrique détaillée ci-dessous conduit à appliquer un coefficient de 1,163 aux montants de référence quantifiables (contre 0,932 en 2017 et 1,37 en 2016) aboutissant à un montant de part variable quantifiable égale à 1 628 200 € pour Monsieur Arnaud Lagardère et à 348 900 € pour chacun de Messieurs Leroy et Funck-Brentano.

	Résop	F. O.	Moyenne
Guidance 2018	+ 0,00 %		
Budget 2018		433,4 M€	
Réalisation 2018	+ 2,14 %	482,5 M€	
Différence	+ 2,14 points	+49,1 M€	
Impact	21,4 %	+11,33 %	
Coefficient applicable	1,214	1,113	1,163
Évolution vs Résop 2017			Positive
Coefficient définitif			1,163

Partie qualitative

La rémunération variable des membres de la Gérance (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 de la Gérance, 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 2018, Monsieur Arnaud Lagardère a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que les objectifs fixés avaient été remplis de manière très satisfaisante avec une implication soutenue de la part de la Gérance. 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, 375 000 €, représentant un coefficient de 1,250 appliqué au montant de référence qualitatif (contre 1,166 en 2017 et 2016).

Déploiement du plan stratégique du Groupe

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe autour de Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail décidé en 2018, le Groupe a démarré un processus de cession d'un certain nombre d'actifs qui n'ont plus son soutien stratégique pour se développer, l'essentiel des produits de cessions devant être réinvesti dans les deux piliers prioritaires.

La Gérance est évidemment pleinement impliquée dans la conduite de ce recentrage dont elle définit le calendrier et les modalités, particulièrement attachée à ce que les conditions des cessions soient les plus satisfaisantes possibles pour l'ensemble des parties prenantes et notamment les salariés concernés.

Ce plan de recentrage stratégique s'est déployé activement en 2018 avec la conclusion de transactions importantes, tant du point de vue des cessions que des acquisitions.

Ainsi, ont été réalisées les cessions de la participation de 42 % dans le groupe Marie Claire, des actifs radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie, de l'essentiel des activités de presse en France (*Elle* et ses déclinaisons, *Version Femina, Art & Décoration*, Télé 7 Jours et ses déclinaisons, *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public*) et des sites Internet MonDocteur, Doctissimo.

Concernant les réinvestissements, Hachette Livre a acquis 100 % du capital de la maison d'édition La Plage et Lagardère Travel Retail a procédé à l'acquisition de Hojeij Branded Foods (et de sa filiale Vino Volo), un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord, marquant ainsi une étape majeure de son développement sur le continent.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

Les objectifs prioritaires assignés aux membres de la Gérance dans ce second domaine portaient sur :

1. la mise en œuvre d'un plan d'actions organisationnel pour répondre aux enjeux stratégiques du Groupe, et
2. la préservation de la réputation et des actifs du Groupe par le déploiement des programmes de Compliance.

Concernant le premier objectif prioritaire, la Gérance a maintenu son attention sur les Directions Centrales du Groupe avec la poursuite du plan d'évolution organisationnelle entamé en 2016, ce mouvement s'étant traduit par une simplification des liens de rattachements hiérarchiques, le rapprochement de fonctions connexes et la nomination de plusieurs femmes et jeunes managers à des postes de cadres exécutifs, s'inscrivant parfaitement dans la politique sociale du Groupe en termes de promotion de la mixité et d'accompagnement des talents.

Le plan d'économies lancé en 2016 a été achevé avec succès en 2018, permettant ainsi de poser les bases saines d'un processus plus profond de refonte des fonctions centrales du Groupe, de leurs missions, de leur positionnement et de leurs moyens dans le contexte du recentrage stratégique du Groupe et de l'évolution accélérée de ses environnements. La Gérance a ainsi lancé en fin d'année 2018 ce processus de transformation du *Corporate* du Groupe, qui sera mené activement en 2019 en vue d'une traduction organisationnelle et budgétaire effective en 2020.

Concernant le second objectif prioritaire, en 2018, sous l'impulsion et la coordination de la Gérance, la Compliance a poursuivi ses activités en liaison étroite avec les branches et les Directions Centrales.

En matière de lutte contre la corruption, l'année 2018 a principalement été consacrée à des actions de formation et au lancement d'un chantier d'envergure aux fins d'externaliser un dispositif autonome d'alerte devant être déployé en 2019 en France et progressivement à l'international dans les différents pays d'implantation du Groupe.

En 2018, l'accent a également été mis sur le programme sanctions économiques internationales qui a fait l'objet d'une nouvelle mise à jour, l'évolution constante du cadre géopolitique international imposant un suivi attentif et permanent des sanctions susceptibles d'être prononcées par les différentes autorités.

L'attention de la Gérance s'est enfin maintenue sur le sujet de la protection des données personnelles, au cœur de l'activité et de la stratégie de développement numérique du Groupe avec l'entrée en vigueur le 25 mai 2018 du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) en France et dans tous les pays membres de l'Union européenne.

Mise en œuvre de la politique RSE du Groupe

Les réalisations suivantes au cours de l'exercice ont plus particulièrement été prises en compte au titre de chacun des cinq objectifs prioritaires de la politique RSE du Groupe détaillée dans le chapitre 4 du présent document :

Objectif de représentation de la Diversité et de la Mixité dans les équipes : le programme de formation aux biais décisionnels liés aux stéréotypes a poursuivi son extension dans l'ensemble des branches. Concernant la mixité femmes-hommes, la poursuite de l'engagement du Groupe s'est illustrée cette année notamment par la signature des WEP (Women Empowerment Principles) de l'ONU et par sa participation à l'initiative StoPe (de lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise). Les membres de la Gérance se sont par ailleurs impliqués personnellement en revêtant la qualité de mentors dans le cadre du programme de mentorat des salariés mis en place par le Réseau LL.

Objectif d'attraction et de fidélisation des talents, particulièrement à l'ère du numérique : les actions de la Gérance en ce domaine ont été illustrées notamment par l'organisation des trophées de l'innovation, qui a suscité la présentation de nombreuses candidatures issues des quatre branches et a permis de récompenser trois projets pour leur potentiel de transformation du Groupe, et l'organisation de la quatrième « Bourse de l'engagement - Salariés solidaires », qui répond au besoin de sens exprimé par les collaborateurs.

Objectif de responsabilité sociétale liée aux contenus culturels : avec la remise de 19 bourses à de jeunes talents du monde de la culture et des médias, et son soutien réaffirmé à plusieurs institutions comme l'Institut du monde arabe, la Villa Médicis, Science Po et le centre Pompidou, l'engagement de la Fondation Jean-Luc Lagardère a été particulièrement actif en 2018. Le Groupe a également poursuivi son engagement sur différents sujets sociétaux au travers notamment du forum Elle Active, qui cette année encore a accueilli l'un des Co-gérants en qualité de mentor et signataire de la Charte HeForShe Elle Active.

Objectif de lutte contre le changement climatique : après la réalisation du Bilan Carbone® du Groupe, et la signature de la Charte Paris Action Climat, la Gérance a maintenu sa vigilance sur l'impact environnemental du Groupe en suivant notamment avec beaucoup d'attention les différentes opérations immobilières réalisées en 2018, afin qu'elles intègrent toutes un haut niveau d'exigence en matière environnementale. À titre d'exemple, la salle de spectacle de l'Arena à Bordeaux a obtenu la certification NF HQE Bâtiments Tertiaire « HQE très bon » en juin 2018.

Objectif d'amélioration de la performance RSE : le Groupe a progressé dans sa performance extra- financière comme en atteste son intégration cette année dans un cinquième indice ESG. Fin 2018, le groupe est ainsi présent dans les indices Vigeo Euronext Europe 120, Eurozone 120, MSCI Global Sustainability Index Series, STOXX® Global ESG Leaders indices et FTSE4 Good Index séries ainsi que dans la liste des 8 Sustainability Leaders 2019 pour le secteur des médias, reconnue dans le classement du RobecoSAM.

Rémunérations annuelles variables attribuées au titre de l'exercice 2018

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 2018.

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 2019.

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)
Arnaud Lagardère						
Quantifiable	0	1 400 000	150 %	1,163	1 628 200	142,73 %
Qualitatif	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total			**150 %**		**1 628 200**	**142,73 %**
Pierre Leroy						
Quantifiable	0	300 000		1,163	348 900	23,67 %
Qualitatif	0	300 000	33 %	1,250	375 000	25,44 %
Total			**75 %**		**723 900**	**49,11 %**
Thierry Funck-Brentano						
Quantifiable	0	300 000		1,163	348 900	28,93 %
Qualitatif	0	300 000	33 %	1,250	375 000	31,09 %
Total			**75 %**		**723 900**	**60,02 %**

C) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Les membres de la Gérance n'ont bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2018.

D) RÉMUNÉRATION VARIABLE DIFFÉRÉE

Les membres de la Gérance ne bénéficient d'aucune rémunération variable différée.

E) RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Les membres de la Gérance ne bénéficient d'aucune rémunération variable pluriannuelle.

F) JETONS DE PRÉSENCE

Les membres de la Gérance 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 de la Gérance ne perçoivent plus d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis 2006. Le dernier plan d'options attribué en 2006 est arrivé à échéance au cours de l'exercice 2016, sans avoir donné lieu à exercice. En 2018, il n'existait donc aucune option exerçable.

Les membres de la Gérance, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, se voient en revanche attribuer des droits à actions de performance.

Les attributions bénéficiant aux membres de la Gérance sont 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 six 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 29,81 % des rémunérations reçues. Le taux global moyen de validation de ces attributions d'origine a été de 88,77 %, 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 16 avril 2018, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale 2016, les membres de la Gérance se sont vu attribuer chacun 32 000 droits à actions gratuites (représentant 0,024 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur, en norme IFRS, de 599 040 €).

Cette attribution a été soumise aux conditions détaillées ci-après, conformes aux principes définis en 2016.

Afin de tenir compte de l'évolution du profil de la Société dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe débuté en 2018 et dans le souci continu de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance et de répondre aux attentes des parties prenantes, ces principes sont amenés à évoluer en 2019, tout en continuant à reposer sur des indicateurs clés de la stratégie du Groupe et en renforçant encore l'alignement des intérêts des attributaires avec l'intérêt de la Société et ceux de ses parties prenantes.

- **Période d'acquisition :** les actions attribuées le 16 avril 2018 ne seront définitivement acquises que le 17 avril 2021 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 16 avril 2021 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 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 aux dirigeants mandataires sociaux sont intégralement soumis aux conditions de performance suivantes, correspondant aux principes arrêtés en 2016, qui, comme indiqué plus haut, seront amenées à évoluer en 2019 :
  - *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 2018-2020 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 2015-2017, soit un taux moyen de progression annuelle égal ou supérieur à + 12,92 % (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 2018-2020 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 2015-2017, soit un montant annuel moyen égal ou supérieur à 649,1 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 + 8,53 % pour l'Objectif de Progression du Résop Groupe et 428,4 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 17 avril 2021 au 17 avril 2023 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 de la Gérance.

Les membres de la Gérance, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, étant salariés de la société Lagardère Capital & Management, ceux-ci seraient toutefois susceptibles de bénéficier des indemnisations 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 de la Gérance en matière d'indemnité de non-concurrence.

J) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Les membres de la Gérance 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 1er juillet 2005, pour venir compléter les régimes légaux.

Les caractéristiques de ce régime de retraite supplémentaire, décrites ci-après, sont en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef.

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'acquérir des droits de retraite supplémentaire qui complètent les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par année d'ancienneté 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 2018, un montant maximum de 1 986 600 €.

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 2018, un montant maximum de 695 310 €.

Les droits sont financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage est pris en compte dans la fixation globale de la rémunération des membres de la Gérance.

Au 31 décembre 2018, 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, étaient de 695 310 € pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy et de 658 898 € 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 soumises au barème de l'impôt sur le revenu (avec application du prélèvement à la source), 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 de la Gérance 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 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS POUR LES MEMBRES DE LA GÉRANCE

Les informations et les tableaux de cette section présentent les rémunérations de Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par les recommandations de l'AMF n° 2012-02 et n° 2009-16.

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2017		**Exercice 2018**	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	**1 140 729**	**1 140 729**
Rémunération variable	1 304 800 (1)	1 711 093	**1 628 200 (1)**	**1 304 800**
Rémunération exceptionnelle	-	-	**-**	**-**
Jetons de présence	-	-	**-**	**-**
Avantages en nature	18 616	18 616	**18 616**	**18 616**
Total	2 464 145	2 870 438	**2 787 545**	**2 464 145**

(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, deuxième actionnaire du Groupe, 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 2017	**Exercice 2018**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 464 145	**2 787 545**
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**
Total	2 464 145	**2 787 545**

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2017		**Exercice 2018**	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	**1 474 000**	**1 474 000**
Rémunération variable	629 400 (1)	760 800	**723 900 (1)**	**629 400**
Rémunération exceptionnelle	-	-	**-**	**-**
Jetons de présence	-	-	**-**	**-**
Avantages en nature	16 281	16 281	**16 281**	**16 281**
Total	2 119 681	2 251 081	**2 214 181**	**2 119 681**

(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 2018						
Autorisation AG	**Date du plan**	**Nombre attribué**	**Valorisation en norme IFRS**	**Date d'acquisition**	**Date de disponibilité**	**Conditions de performance**
03/05/2016	16/04/2018	32 000	599 040	17/04/2021	17/04/2023 (1)	(2)

(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 : néant.
- Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : 32 000.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Leroy dans le cadre du plan du 1er avril 2015 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 1er avril 2018, de 32 000 actions, soit un taux d'attribution de 100 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

- réalisation moyenne des objectifs de Résop : 102,52 % ;
- réalisation moyenne des objectifs de Flux Opérationnels Consolidés : 126,85 % ;
- évolution du Résop 2017 par rapport à la moyenne 2015-2016 : positive.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2017	**Exercice 2018**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 119 681	**2 214 181**
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	724 480	**599 040**
Total	2 844 161	**2 813 221**

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2017		**Exercice 2018**	
	Montants dus	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	**1 206 000**	**1 206 000**
Rémunération variable	629 400 (1)	760 800	**723 900 (1)**	**629 400**
Rémunération exceptionnelle	-	-	**-**	**-**
Jetons de présence	-	-	**-**	**-**
Avantages en nature	13 644	13 644	**13 644**	**13 644**
Total	1 849 044	1 980 444	**1 943 544**	**1 849 044**

(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 2018						
Autorisation AG	**Date du plan**	**Nombre attribué**	**Valorisation en norme IFRS**	**Date d'acquisition**	**Date de disponibilité**	**Conditions de performance**
03/05/2016	16/04/2018	32 000	599 040	17/04/2021	17/04/2023 (1)	(2)

(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 : néant.
- Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : 32 000.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Funck-Brentano dans le cadre du plan du 1er avril 2015 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 1er avril 2018, de 32 000 actions, soit un taux d'attribution de 100 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

- réalisation moyenne des objectifs de Résop : 102,52 % ;
- réalisation moyenne des objectifs de Flux Opérationnels Consolidés : 126,85 % ;
- évolution du Résop 2017 par rapport à la moyenne 2015-2016 : positive.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2017	**Exercice 2018**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 849 044	**1 943 544**
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	724 480	**599 040**
Total	2 573 524	**2 542 584**

Options de souscription ou d'achat d'actions [1]

	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 [1]	1 271 740 (*)	1 313 639 (*)	1 453 451 (*)	1 577 677 (***)	1 736 769 (**)	1 919 029 (**)
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux [1] :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	0	0	0	0
Monsieur Pierre Leroy	30 336	30 333	40 444	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 € (*)	51,45 € (*)	51,45 (*)	41,64 € (***)	45,69 € (**)	44,78 € (**)
Nombre d'actions acquises au 28 février 2019	30 336 [2]	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy		30 333	40 444	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
Options de souscription ou d'achat [1] d'actions restantes en fin d'exercice 2018 :						
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. Pierre 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	Plan n° 9
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	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	16/04/18
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (**)	50 000	116 000	104 000	115 017	115 017	96 000	64 000	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	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	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	17/04/21
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	17/04/23
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 28 février 2019	42 310	59 547	72 054	104 253	111 036	96 000	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 690	56 453	31 946	10 764	3 981	0	-	-	-
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	3 588	1 327	0	-	-	-
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	-	-	
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	-	-	
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2018 (**)	-	-	-	-	-	-	64 000	64 000	64 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	-	-	-	-	-	-	32 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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 (1)		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 : } Renouvelé le 11 mars 2015 pour une durée de six ans Date fin mandat :		X	X (2)			X		X
Pierre Leroy Fonction : Gérant (a) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. (1)		X (2)			X (3)		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : Gérant (b) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. (1)		X (2)			X (3)		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 six ans.
(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de six ans 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*.

2.2.1.4 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

A) JETONS DE PRÉSENCE

Depuis une résolution de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 10 mai 2011 adoptée à 98,25 % des voix, le montant global de la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence s'élève à 700 000 euros.

Dans le cadre de cette enveloppe, chaque membre du Conseil 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 et 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 %.

B) AUTRES RÉMUNÉRATIONS

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance arrêtée lors de sa réunion du 20 octobre 2010 et approuvée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 14 décembre 2010, le Conseil de Surveillance a demandé à la Gérance de mettre en œuvre, au bénéfice de M. Xavier 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 de Surveillance. Ces diligences sont décrites dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. § 2.1.5 C).

Cette rémunération fixe, qui correspond à une pratique parfaitement répandue sur le marché, a été fixée à 240 000 € par an, à compter de sa prise de fonction le 27 avril 2010 et n'a pas varié depuis.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Président du Conseil de Surveillance ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage.

2.2.1.5 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE MIS EN ŒUVRE EN 2018 - TABLEAU RÉCAPITULATIF

Le tableau ci-dessous présente la rémunération de Monsieur Xavier de Sarrau, dirigeant mandataire social non exécutif de la Société au sens du Code Afep-Medef, selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par les recommandations de l'AMF n° 2012-02 et n° 2009-16.

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus

	En 2017 au titre de 2016	En 2018 au titre de 2017	En 2019 au titre de 2018
Jetons de présence	92 105,26 (1)	92 715,23 (1)	**97 869,51 (1)**
Autres rémunérations	240 000 (1)	240 000 (1)	**240 000 (1)**
Total	332 105,26 (1)	332 715,23 (1)	**337 869,51 (1)**

(1) Sur ce montant, est prélevée une retenue à la source.

2.2.1.6 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Les articles L 225-37-2, L 225-82-2 et L 225-100, II du Code de commerce concernant l'approbation par l'Assemblée Générale des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur aux dirigeants mandataires sociaux, sont inapplicables aux sociétés en commandite par actions en vertu de l'article L 226-1 du Code de commerce.

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.

L'avis des actionnaires est sollicité sur les éléments constitutifs des rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2018, 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 2018	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	1 628 200 €	▸ Cette rémunération variable annuelle est uniquement basée sur des critères quantifiables liés aux performances 2018 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 2018 et le Résop Groupe réalisé en 2017) (cf. détail dans le chapitre 2.2.1 du Document de référence). ▸ Le taux de réalisation ressortant de cette formule paramétrique est appliqué à un montant de référence égal à 1 400 000 €. ▸ Le montant de la rémunération variable annuelle est plafonné à 150 % de la rémunération fixe. ▸ Compte tenu du taux de réalisation atteint en 2018 (1,163 contre 0,932 en 2017 et 1,37 en 2016), la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère s'est élevée à 142,73 % de sa rémunération fixe annuelle en 2018.
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 2018.
Jetons de présence	N/A	▸ Monsieur Arnaud Lagardère n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2018.
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 €	▸ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▸ 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. ▸ Cette retraite s'acquiert 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 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 2018, un montant maximum de 1 986 600 €. ▸ 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 2018, un montant maximum de 695 310 €. ▸ Au 31 décembre 2018, le montant estimatif de la rente annuelle calculé pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions règlementaires représentait environ 28,43 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2018. ▸ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2018.

Pierre Leroy

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 474 000 €	▸ Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	723 900 €	▸ Cette rémunération variable annuelle comprend : – une part quantifiable liée aux performances du Groupe en 2018 (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 2018 et le Résop Groupe réalisé en 2017) (cf. détail dans le chapitre 2.2.1 du Document de référence) ; – 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). ▸ 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 €. ▸ 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. ▸ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2018 (1,163 pour la part quantifiable contre 0,932 en 2017 et 1,37 en 2016 et 1,250 pour la part qualitative contre 1,166 en 2017 et 2016), la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy s'est élevée à 49,11 % de sa rémunération fixe annuelle en 2018.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	▸ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	599 040 €	▸ Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2018 de l'attribution de 32 000 droits à actions de performance, représentant 0,024 % du capital social. ▸ L'acquisition définitive de ces actions en 2021 est subordonnée, outre à une condition de présence de 3 ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2018-2020 : – pour 50 % des actions, la réalisation d'un taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe égal ou supérieur à + 12,92 % (soit une progression supérieure d'au moins un tiers par rapport au taux moyen atteint sur la période 2015-2017) ; – pour 50 % des actions, la réalisation d'un montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe égal ou supérieur à 649,1 M€ (soit une moyenne supérieure d'au moins un tiers par rapport au montant moyen atteint sur la période 2015-2017). ▸ 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). ▸ 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. ▸ Cette attribution, conforme au cadre fixé par le Conseil de Surveillance le 8 mars 2018, a été décidée par la Gérance le 16 avril 2018 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 (12e résolution). ▸ 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 2018.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération exceptionnelle	N/A	▸ Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2018.
Jetons de présence	N/A	▸ Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2018.
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 €	▸ Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▸ 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. ▸ Cette retraite s'acquiert 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 et partie variable) ; elle est en sus limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2018, un montant maximum de 1 986 600 €. ▸ 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 2018, un montant maximum de 695 310 €. ▸ Au 31 décembre 2018, le montant estimatif de la rente annuelle calculé pour Monsieur Pierre Leroy conformément aux dispositions règlementaires représentait environ 33,06 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2018. ▸ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2018.

Thierry Funck-Brentano

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 206 000 €	▸ Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	723 900 €	▸ Cette rémunération variable annuelle comprend : – une part quantifiable liée aux performances du Groupe en 2018 (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 2018 et le Résop Groupe réalisé en 2017) (cf. détail dans le chapitre 2.2.1 du Document de référence) ; – 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). ▸ 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 €. ▸ 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. ▸ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2018 (1,163 pour la part quantifiable contre 0,932 en 2017 et 1,37 en 2016 et 1,250 pour la part qualitative contre 1,166 en 2017 et 2016), la rémunération variable annuelle de Monsieur Thierry Funck-Brentano s'est élevée à 60,02 % de sa rémunération fixe annuelle en 2018.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	▸ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	599 040 €	▸ Monsieur Thierry Funck-Brentano a bénéficié en 2018 de l'attribution de 32 000 droits à actions de performance, représentant 0,024 % du capital social. ▸ L'acquisition définitive de ces actions en 2021 est subordonnée, outre à une condition de présence de 3 ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2018-2020 : – pour 50 % des actions, la réalisation d'un taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe égal ou supérieur à + 12,92 % (soit une progression supérieure d'au moins un tiers par rapport au taux moyen atteint sur la période 2015-2017) ; – pour 50 % des actions, la réalisation d'un montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe égal ou supérieur à 649,1 M€ (soit une moyenne supérieure d'au moins un tiers par rapport au montant moyen atteint sur la période 2015-2017). ▸ 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). ▸ 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. ▸ Cette attribution, conforme au cadre fixé par le Conseil de Surveillance le 8 mars 2018, a été décidée par la Gérance le 16 avril 2018 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 (12e résolution). ▸ 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 2018.
Rémunération exceptionnelle	N/A	▸ Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2018.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
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 2018.
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 €	▸ Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▸ 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. ▸ Cette retraite s'acquiert 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 et partie variable) ; elle est en sus limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2018, un montant maximum de 1 986 600 €. ▸ 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 2018, un montant maximum de 695 310 €. ▸ Au 31 décembre 2018, le montant estimatif de la rente annuelle calculé pour Monsieur Thierry Funck-Brentano conformément aux dispositions règlementaires représentait environ 35,90 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2018. ▸ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2018.

Xavier de Sarrau

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	240 000 €	▸ Cette rémunération non salariée, sur laquelle est prélevée une retenue à la source, a été attribuée à Monsieur Xavier de Sarrau, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance approuvée par le Conseil de Surveillance, en contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assure dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil. ▸ Le montant de cette rémunération n'a pas varié depuis sa prise de fonction le 27 avril 2010.
Rémunération variable annuelle	N/A	▸ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable annuelle au bénéfice de Monsieur Xavier de Sarrau n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	▸ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Xavier de Sarrau n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	▸ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres.
Rémunération exceptionnelle	N/A	▸ Monsieur Xavier de Sarrau n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle depuis sa prise de fonction le 27 avril 2010.
Jetons de présence	97 869,51 €	▸ Ce montant, sur lequel est prélevée une retenue à la source, correspond aux jetons de présence dus à Monsieur Xavier de Sarrau en 2019 au titre de l'exercice 2018, en ses qualités de Président du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit. ▸ 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 %. ▸ Ce montant dû à Monsieur Xavier de Sarrau au titre de l'exercice 2018 correspond à cinq parts de jetons de présence associées à un taux d'assiduité de 100 %.
Avantages en nature	N/A	▸ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucun avantage en nature.
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 Xavier de Sarrau.
Indemnité de non-concurrence	N/A	▸ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Xavier de Sarrau.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	▸ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

2.2.2 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SCA RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2018

2.2.2.1 GÉRANCE

Conformément à l'article L 621-18-2 du Code monétaire et financier, les opérations suivantes réalisées au cours de l'exercice 2018 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 les 23 et 24 mai 2018 à la cession d'un total de 88 026 actions Lagardère SCA pour un montant brut total de 2 002 391 €.

PIERRE LEROY

Monsieur Pierre Leroy, Co-gérant, a procédé les 21 et 22 juin 2018 et les 12 et 19 octobre 2018 à la cession d'un total de 25 109 actions Lagardère SCA pour un montant brut total de 600 837,44 €.

Monsieur Pierre Leroy a acquis définitivement, le 3 avril 2018, 32 000 actions Lagardère SCA au titre du plan d'actions de performance du 1er avril 2015.

THIERRY FUNCK-BRENTANO

Monsieur Thierry Funck-Brentano, Co-gérant, a acquis définitivement, le 3 avril 2018, 32 000 actions Lagardère SCA au titre du plan d'actions de performance du 1er avril 2015.

2.2.2.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant.

***

Aucune autre opération sur les titres de la Société n'a été déclarée par les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance ou par les personnes qui leur sont liées, au cours de l'exercice écoulé.

2.2.3 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 2018 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 en effet de distinguer et de fidéliser ceux qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive et que l'entreprise souhaite s'attacher durablement, afin 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 exigeantes, constituent, un outil essentiel d'incitation à inscrire leur action dans le long terme.

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions Lagardère SCA ne sont toutefois pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux mais bénéficient plus largement à près de 500 salariés du Groupe chaque année, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents.

Pour une partie des bénéficiaires, les actions gratuites ne sont pas soumises à des conditions de performance mais uniquement à une condition de présence pour une période minimum de trois ans. Les actions gratuites constituent en effet un outil essentiel dans la politique de ressources humaines du Groupe en ce qu'elles permettent le recrutement, la motivation et la rétention de talents qui, s'ils ne peuvent pas tous, du fait de leurs fonctions, agir directement sur la performance financière du Groupe, présentent des expertises de haut niveau dans des domaines divers et parfois extrêmement concurrentiels et dont la présence et la fidélisation constituent en conséquence un enjeu majeur pour le Groupe.

En outre, les actions gratuites, compte tenu de leur fiscalité plus avantageuse que les rémunérations en numéraire, représentent un outil précieux de maîtrise des coûts salariaux pour le Groupe.

Ces mécanismes favorisent ainsi l'alignement de l'intérêt des attributaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

DONNÉES GÉNÉRALES

Attributions gratuites d'actions par la Société

1. Actions gratuites définitivement acquises au cours de l'exercice 2018.

482 240 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2018. 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.

- 384 440 actions ont été définitivement acquises le 1er avril 2018 par les bénéficiaires du plan d'actions de performance du 1er avril 2015.
- 97 800 actions ont été définitivement acquises le 24 décembre 2018, d'une part, par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 22 décembre 2014 et, d'autre part, par les héritiers d'un bénéficiaire des plans d'actions gratuites des 9 mai 2016 et 6 avril 2017, décédé.

2. Droits à actions gratuites attribués au cours de l'exercice 2018.

Sur la base des autorisations données par votre Assemblée le 3 mai 2016 (12e et 13e résolution), la Gérance de votre Société a procédé, le16 avril 2018, aux attributions suivantes :

- 524 370 droits à actions gratuites (représentant 0,400 % du nombre d'actions composant le capital) à 453 bénéficiaires,

salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées ;

- 288 090 droits à actions de performance (représentant 0,220 % du nombre d'actions composant le capital) attribués à 47 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 2018-2020 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 2015-2017, soit un taux moyen de progression annuelle égal ou supérieur à + 12,92 % (l'« Objectif de Progression du Résop Groupe »).

  Dans le cas où le taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe atteint sur la période 2018-2020 serait inférieur à 66 % de l'Objectif de Progression du Résop Groupe, soit inférieur à + 8,53 %, 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 2018-2020 serait compris entre 66 % et 100 % de l'Objectif de Progression du Résop Groupe, soit entre + 8,53 % et + 12,92 %, 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 2018-2020 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 2015-2017, soit un montant annuel moyen égal ou supérieur à 649,1 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 2018-2020 serait inférieur à 66 % de l'Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe, soit inférieur à 428,4 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 2018-2020 serait compris entre 66 % et 100 % de l'Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe, soit entre 428,4 M€ et 649,1 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 16 avril 2021 à minuit.

  S'agissant des dirigeants mandataires sociaux des quatre sociétés holdings des branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Sports and Entertainment et Lagardère Active, membres du Comité Élargi, ceux-ci devront toujours occuper leurs fonctions au 16 avril 2021 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 16 avril 2018, la période d'acquisition a été fixée à trois ans, soit une acquisition définitive le 17 avril 2021.

  Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers au 16 avril 2018, la période d'acquisition a été fixée à quatre ans, soit une acquisition définitive le 17 avril 2022.

- *Périodes de conservation* :

  Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français au 16 avril 2018, la période de conservation a été fixée à deux ans ; soit une conservation des actions en compte nominatif pur jusqu'au 17 avril 2023 inclus.

  Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers au 16 avril 2018, 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 16 avril 2018, à l'ouverture de la bourse de Paris, de 23,20 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 18,72 € pour les actions qui seront définitivement acquises le 17 avril 2021 et à 17,54 € pour celles qui seront définitivement acquises le 17 avril 2022.

3. État des plans d'actions gratuites en cours en 2018.

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2018 ou en cours au 31 décembre 2018 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
22.12.2014	306 120	16 900	289 220	-
01.04.2015	444 440	6 000	384 440	54 000
09.05.2016	829 660	6 500	6 200	816 960
06.04.2017	817 660	7 650	5 000	805 010
16.04.2018	812 460	15 100	-	797 360
Totaux	**3 210 340**	**52 150**	**684 860**	**2 473 330**

***

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société

Il n'a été, au cours de l'exercice 2018, procédé à aucune 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 16 avril 2018 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 599 040 €).

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 2018, 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 16 avril 2021 à minuit, sauf cas de cessation contrainte pour un motif autre qu'une faute.

L'obligation générale de conservation de deux années courant du 17 avril 2021 au 17 avril 2023 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 pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leurs risques sur les actions de performance attribuées jusqu'à la fin de leurs périodes de conservation.

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 16 avril 2018 décrit ci-avant, un nombre total de 35 670 droits à actions gratuites (représentant 0,027 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur totale, en norme IFRS, de 667 742,40 €, 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 83 467,80 €).

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.

2.2.4 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 2018, 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 2018.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

3

FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE

3.1 FACTEURS DE RISQUES RFA **96**

3.1.1 Risques liés à l'activité et à la conjoncture économique **96**

3.1.2 Risques juridiques **97**

3.1.3 Risques financiers ou de marché **99**

3.1.4 Risques opérationnels et extra-financiers **99**

3.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RFA **101**

3.2.1 Environnement de contrôle **101**

3.2.2 Définition des responsabilités et des pouvoirs **102**

3.2.3 Politique de gestion des ressources humaines et gestion des compétences **103**

3.2.4 Textes de référence **104**

3.2.5 Systèmes d'information **104**

3.2.6 Procédures, modes opératoires, outils et pratiques **105**

3.2.7 Information et communication **107**

3.2.8 Dispositif de gestion des risques **108**

3.2.9 Activités de contrôle **110**

3.2.10 Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques **111**

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 profitabilité 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 ou 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) a choisi, à l'issue d'un appel d'offres réalisé en 2018, de ne plus confier ses droits commerciaux à Lagardère Sports and Entertainment après 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 diligentées 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.

Une trop forte concentration aval dans la vente de medias 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 influer 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. Ces éléments pèsent sur la rentabilité des activités médias conservées par le Groupe dans le cadre de sa stratégie annoncée en 2018.

3.1.1.3 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE

Le Groupe a fait évoluer sa stratégie en 2018. Il se concentrera désormais sur deux branches d'activités majeures, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, et conservera certaines activités medias. La majeure partie des sociétés constituant Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment seront ainsi cédées. Cette restructuration est d'ores et déjà en cours d'exécution.

La réussite de ces opérations de cession, dont certaines ont déjà été menées, 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

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

de transition. Un échec pourrait conduire le Groupe à conserver dans son portefeuille des activités dont la rentabilité est inférieure à ses attentes.

Par ailleurs, la gestion opérationnelle de cette restructuration peut se heurter à des difficultés non anticipées, qu'elles soient réglementaires, humaines, techniques ou de toute autre nature. Ce type d'évènements pourrait retarder cette restructuration ou renchérir les coûts associés.

Enfin, dans le cadre de sa stratégie, le Groupe est régulièrement 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 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.

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 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) et de services audiovisuels (radio et télévision) sont soumises à la réglementation audiovisuelle (loi du 30 septembre 1986, ses décrets d'application et les accords interprofessionnels concernant notamment la tutelle du secteur (cf. § 3.1.2.1.2 ci-après) et 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 entré en vigueur le 25 mai 2018).

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 de gestion 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 salles, etc.).

Tout changement important dans cet environnement législatif et réglementaire et/ou un non-respect de ces réglementations pourraient 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 1er 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 assuré en langue française ou d'une société éditant une publication en 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'actionnariat 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.

3.1.2.2 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 27.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2018.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2018, 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.

3.1.2.3 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 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 § 3.2.6.6 ci-après).

3.1.2.5 STRATÉGIE OU FACTEURS DE NATURE GOUVERNEMENTALE, ÉCONOMIQUE, BUDGÉTAIRE, MONÉTAIRE, POLITIQUE POUVANT INFLUER SENSIBLEMENT SUR LES OPÉRATIONS DU GROUPE

Le Parlement européen a voté le 12 septembre 2018 une version amendée du projet de Directive « Droit d'auteur dans le marché unique numérique » proposée par la Commission européenne le 14 septembre 2016 et qui vise à assurer un plus grand choix et un accès amélioré aux contenus en ligne. Le projet de Directive incite par exemple les États membres à rendre obligatoires certaines exceptions au droit d'auteur, notamment pour des raisons pédagogiques, de recherche (fouille de texte et de données, comme déjà envisagé par la loi Lemaire) ou culturelles. Il 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. Les négociations interinstitutionnelles entre le Parlement, le Conseil et la Commission (« trilogues ») ont débutées en vue d'aboutir à une version définitive de la Directive. À ce stade, la dernière version du texte est plutôt protectrice des ayants droit tels que les éditeurs mais son impact réel ne pourra être apprécié qu'une fois effectués le vote au Parlement européen et sa transposition en droit interne.

En 2019, le Groupe suivra avec attention l'évolution politique et économique liée au Brexit, dans la mesure où il détient des activités en Grande-Bretagne, en particulier au sein des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Le cas d'un Brexit « soft » devrait avoir un impact limité sur les entités concernées, dont l'activité reste largement locale. Les effets d'un Brexit « hard » sont plus difficiles à anticiper pour l'ensemble du marché, et donc pour le groupe Lagardère.

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 29.1 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2018 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 29.2 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2018 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 180 milliers de tonnes en 2018 comme décrit au paragraphe 4.3.2.1 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 ET EXTRA-FINANCIERS

Certains des risques suivants sont également détaillés dans le chapitre 4.

3.1.4.1 RISQUES LIÉS À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

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 3.2.6.5.

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 est applicable depuis le 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 influer négativement sur sa réputation, ses perspectives de croissance et ses résultats financiers.

3.1.4.2 RISQUES D'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 évènements 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'évènements, l'actualité montre que les médias et les évènements ouverts au public peuvent être la cible de violences terroristes.

3.1.4.3 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, en particulier le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) déjà cité.

3.1.4.4 RISQUES LIÉS À LA GESTION DES COMPÉTENCES ET DES 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. Inversement, l'incapacité du Groupe à attirer de nouveaux talents ou à se doter de nouvelles compétences pourrait nuire à son développement.

3.1.4.5 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 %, 22 % et 31 %.

3.1.4.6 RISQUES LIÉS AUX PRODUITS DISTRIBUÉS

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.

Ce risque concerne également des produits physiques accompagnant les livres vendus par les filiales de Lagardère Publishing (accessoires, articles ménagers, jouets…).

3.1.4.7 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.

3.1.4.8 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

3.1.4.8.1 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 (notamment dans les branches Presse, Livre et Travel Retail) 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.

3.1.4.8.2 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 2018 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 2018, 666 sociétés dans ses comptes, dont la liste exhaustive et l'adresse figurent en annexe aux comptes consolidés.

Le Groupe a fait évoluer sa stratégie en 2018. Il se concentrera à terme sur deux branches d'activités majeures, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, et conservera certaines activités medias. La majeure partie des sociétés constituant Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment seraient ainsi cédées. Cette restructuration est d'ores et déjà en cours d'exécution.

Les activités opérationnelles du Groupe sont contrôlées au travers de Lagardère Media via respectivement les sociétés Hachette Livre, Lagardère Travel Retail, Lagardère Sports and Entertainment et Lagardère Active.

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 LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COMITÉ ÉLARGI

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. Deux d'entre eux sont également membres de la Gérance et ont le statut de dirigeant mandataire social exécutif, comme Monsieur Arnaud Lagardère.

Le Comité Exécutif est composé de :

MM. Arnaud Lagardère,	Gérant-Commandité, Président du Comité	Gérance
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	

Le Comité Exécutif est le comité qui a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions.

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.

3.2.1.2.3 ORGANES DE DIRECTION, D'ADMINISTRATION ET DE CONTRÔLE DES BRANCHES

Les activités opérationnelles sont exercées au 31 décembre 2018 dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Sports and Entertainment, Lagardère Active (avec les réserves liées à la réorientation stratégique du Groupe évoquées plus haut).

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.

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

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.

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 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.

3.2.2.1.2 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 29 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 29.2 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.

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 la Compliance Groupe), Direction du Contrôle de Gestion, Direction des Comptabilités, Direction des Systèmes d'information et Direction des Risques et du Contrôle interne, Direction du Développement durable, Direction de la Communication.

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, « Déclaration de performance Extra-financière et devoir de vigilance » du présent Document de référence.

Par ailleurs, la préparation de la succession des principaux dirigeants du Groupe constitue un enjeu clé en vue d'assurer la pérennité du Groupe, d'une part, en garantissant une continuité du pouvoir dans les situations de succession inopinée ou anticipée et, d'autre part, en veillant plus largement à la constitution d'un vivier managérial interne à même d'assurer la croissance du Groupe dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Afin de répondre au mieux à cet enjeu, il a été décidé de renforcer les processus existants d'élaboration et de revue des plans de succession, en conformité avec les meilleurs pratiques de gouvernance.

▸ Élaboration des plans de succession

Les plans de succession seront tous construits pour couvrir différents horizons de temps :

- les situations imprévues (démission, empêchement, décès) ;
- les situations anticipées à moyen terme (départ à la retraite, échéance de mandat) ;
- les plans de plus long terme axés sur l'identification, l'accompagnement et la formation des profils internes à haut potentiel.

Compte tenu des caractéristiques propres de la société en commandite Lagardère SCA, l'établissement et l'actualisation des plans relèvent de la responsabilité de différents organes sociaux, en fonction des dirigeants concernés :

- les plans concernant les membres de la Gérance sont élaborés par les Associés Commandités, Arnaud Lagardère et la société Arjil Commanditée-Arco, qui sont statutairement seuls compétents pour proposer la nomination des Gérants et assurer la gérance par intérim en cas de vacance ;
- les plans de succession des membres du Comité Exécutif sont établis par la Gérance ;
- les plans de succession du Top Management des branches et des postes clés des Directions Centrales du Groupe sont à la charge du Comité Exécutif ;
- enfin, dans le cadre de la politique de gestion des talents déployée par le Groupe depuis plusieurs années, les plans d'évolution des salariés identifiés comme talents sont réalisés et mis en œuvre sous la responsabilité du Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable du Groupe, également Co-gérant.

Dans le cadre de leurs travaux, la Gérance et le Comité Exécutif s'assurent de la cohérence des plans, de la pertinence des propositions formulées et de l'adéquation des mesures préparatoires mises en œuvre.

Au sein des branches, des processus similaires sont mis en place pour élaborer les plans de succession concernant les postes clés.

Lagardère Publishing a eu, au cours de l'exercice 2018, l'occasion de mettre en œuvre avec succès le dispositif prévu dans le plan de succession élaboré.

▸ Revue des plans de succession

La revue des plans de succession fait partie des missions du Conseil de Surveillance, assisté en la matière par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance.

Dans ce cadre, la revue périodique des plans de successions sera confiée à un groupe de travail *ad hoc* composé de membres du Conseil de Surveillance. Les diligences effectuées et les conclusions qui en ressortiront seront présentées au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Ce dernier en rendra compte au Conseil de Surveillance.

Dans le cadre de cette revue, le groupe de travail, le Comité et le Conseil veilleront à la mise en place effective et à l'actualisation régulière des plans de succession, s'assureront de la cohérence des plans avec les pratiques du Groupe et du marché, évalueront la pertinence des propositions formulées et l'adéquation des mesures préparatoires mises en œuvre.

La prochaine revue des plans de succession aura lieu en 2019 et sera ensuite réalisée tous les ans.

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 4.2, 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 (cf. § 3.2.6.5).

La « Politique sanctions économiques internationales », partie intégrante du Programme Compliance en matière de sanctions économiques internationales (cf. § 3.2.6.5).

Une série de politiques, encadrant la gestion des traitements de données à caractère personnel.

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 tel que le système de gestion unique cité ci-après (voir § 3.2.6.8 « 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 3.2.6.8 « 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 DÉSINVESTISSEMENTS

Sont soumis à la procédure d'engagement du Groupe :

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

Des seuils 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 29 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 RÉGLEMENTATIONS 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 faîtières 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. Ainsi, elle tient à jour les différentes procédures internes de prévention des abus de marché au regard des 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 RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX BRANCHES

Les procédures mises en place au sein de chacune des branches du Groupe relatives au respect des lois et réglementations spécifiques à leur activité font l'objet d'un suivi régulier par les organes de Direction desdites branches, par l'intermédiaire de leur Direction Juridique ou de leurs conseils extérieurs, ainsi que d'une information auprès de la Direction Juridique Groupe.

3.2.6.5 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 Groupe, le Groupe s'est doté en 2013 d'une fonction Compliance chargée de concevoir des programmes transverses, communs à toutes les activités et destinés à identifier, prévenir et gérer 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 formation 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 2018, 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 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.

  Le programme anticorruption est un dispositif global qui intègre les standards en la matière, tels qu'il ressortent des textes internationaux – la convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de 1977, les conventions européennes de lutte contre la corruption, la convention des Nations unies contre la corruption, convention africaine de 2003, etc. – et nationaux – le Foreign Corrupt Practices Act américain (1977 mis à jour), le UK Bribery Act (2010) et la loi française Sapin 2 (2016). 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 et des actions de sensibilisation 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 2018, la Compliance Groupe a mobilisé l'ensemble des directions fonctionnelles pour les sensibiliser aux lignes directrices publiées par l'Agence française anti-corruption et les aider à évaluer leurs procédures internes à l'aune de ces recommandations.

- Respect des sanctions économiques internationales : le Groupe, qui intervient sur les cinq continents, prête une attention toute particulière aux sanctions économiques internationales et s'attache à respecter celles qui lui sont applicables. Pour ce faire, des analyses de faisabilité des projets sont effectuées et des vérifications sont menées sur un certain nombre de partenaires potentiels.

  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 et d'une mise à jour en 2018. Un suivi régulier des sanctions est organisé et des communications régulières sont effectuées à l'occasion des Comités Compliance Groupe et de newsletters Compliance largement diffusées.

  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 poursuivie en 2018.

  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) le 25 mai 2018, le Délégué à la Protection des Données, la Compliance, la Direction des Systèmes d'information ont poursuivi leurs travaux 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, incluant la tenue d'un registre des traitements. 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. Le Groupe a conçu un Pack Compliance sur les données personnelles à destination de tous les salariés. Cet outil présente les enjeux liés à chaque stade du cycle de vie des données personnelles, les principales règles à respecter et les réflexes à adopter.

- 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 (cf. § 4.7). En 2018, s'est tenu un atelier co-animé par la Compliance, la Direction des Achats et la Direction du Développement durable pour sensibiliser les salariés aux enjeux du devoir de vigilance et partager les bonnes pratiques d'ores et déjà en vigueur au sein du Groupe.

3.2.6.6 PROTECTION JURIDIQUE DES BIENS ET DROITS DU GROUPE

3.2.6.6.A PROTECTION DES MARQUES ET DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Une part significative 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 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.

3.2.6.6.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.

3.2.6.7 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.

3.2.6.8 INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

3.2.6.8.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.

3.2.6.8.B ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, les branches du Groupe établissent leurs budget-plans triannuels qui sont soumis pour approbation à la Gérance.

Ces données sont intégrées dans la base de données unique évoquée précédemment et servent à établir le budget-plan triannuel du Groupe.

3.2.6.8.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 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 29 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 29.2 (cf. chapitre 5).

3.2.6.8.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.

3.2.6.8.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 l'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 autant 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 pas 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 missions d'audit interne ;
- 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 3.2.6.8 « 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, les risques conjoncturels spécifiques à leurs métiers, les risques liés aux changements de comportements de consommation, aux évolutions technologiques et aux acteurs numériques.

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 en vue de suivre l'évolution et les perspectives de profitabilité de ces derniers.

Le Groupe dispose d'un plan stratégique par branche traitant notamment des risques mentionnés ci-dessus.

S'agissant spécifiquement du déploiement de la stratégie Groupe de recentrage sur deux activités majeures, les principaux risques financiers, juridiques et opérationnels font l'objet d'une implication directe ou d'une supervision par la Gérance et les Directions Centrales concernées.

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 29.1 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 29.2 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 ET EXTRA-FINANCIERS

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 3.2.6.7, 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, qui s'appuie notamment sur les exigences de la norme ISO 27001, 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. La dernière enquête en date a été réalisée en 2018.

Les résultats de ces enquêtes et leur 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 est entré en vigueur au 25 mai 2018 (cf. § 3.2.6.5).

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 2018 pour 2019, 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 révèleront 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, évènements 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 2019, 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 2019, 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 57 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 2019, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 35 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 2018, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,14 % 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, décrit au 3.2.8.3.F.2.

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-Clés » ;
- 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 menée 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 3.2.6.8, « Information financière et comptable » et son paramétrage font l'objet de mises à niveau et de changement de version en tant que de besoin. Ce sytème fait également l'objet de moyens spécifiques pour assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données traitées.

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

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE

4.1 LE MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE RFA 114

4.2 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RESPONSABLE RFA 116

4.2.1 Les objectifs de la politique RSE 116

4.2.2 Les acteurs et la gouvernance de la RSE 119

4.2.3 La feuille de route RSE 120

4.3 LA RSE, RISQUES, OPPORTUNITÉS, STRATÉGIE, RÉSULTATS RFA 121

4.3.1 Conséquences sociales des activités du Groupe 121

4.3.2 Conséquences environnementales des activités du Groupe 128

4.3.3 Le respect des droits de l'homme 132

4.3.4 La lutte contre la corruption 135

4.4 LA RSE, SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS RFA 136

4.4.1 Les informations sociales 136

4.4.2 Les informations sociétales 140

4.4.3 Les informations environnementales 142

4.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE RFA 144

4.5.1 Le périmètre de consolidation 144

4.5.2 Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting 144

4.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT RFA 146

4.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES RFA 149

4.7.1 Rappels sur le plan de vigilance en vigueur 149

4.7.2 Dispositif de suivi 149

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

4.1 LE MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE RFA

Le chapitre 1.4 du présent document fournit des informations détaillées sur le Groupe concernant la stratégie, les activités, le modèle économique, les chiffres clés, les marchés desservis, etc.

La mission du groupe Lagardère est de fidéliser ses publics, ses consommateurs et ses audiences à travers le monde, autour de marques fortes, grâce à l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus. Ce modèle intégré de création de valeur est résumé dans le schéma ci-dessous.

Un modèle de création de valeur durable

Ressources (1)

Capital humain

28 738 collaborateurs

42 % de femmes cadres exécutifs

43 % des cadres exécutifs et des cadres ont dix ans ou plus d'ancienneté

Capital financier

610 M€ d'investissements dans les activités

1 960 M€ de liquidités disponibles

Un ratio de levier (2) qui s'établit à 2,1

Capital environnemental et sociétal

298 GWh de consommation d'énergie tertiaire (3)

211 kilotonnes de papier acheté et fourni

407 chartes fournisseurs responsables actives en fin d'année

Activités

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.

- **Livre et Livre numérique**
- **Travel Retail**
- **Sports et Entertainment**
- **Presse, Audiovisuel, Digital et Régie publicitaire**

Création de valeur (1)

Valeur sociale

10 628 recrutements en CDI

296 974 heures de formation au sein du Groupe

44 % des collaborateurs ont une rémunération comportant une part variable

68 % des collaborateurs disposent d'une représentation du personnel

Valeur financière

7 258 M€ de chiffre d'affaires

401 M€ de Résop

471 M€ de free cash-flow

1,30 € de dividende/action (4)

Valeur environnementale et sociétale

97 % du papier acheté et fourni est certifié ou recyclé

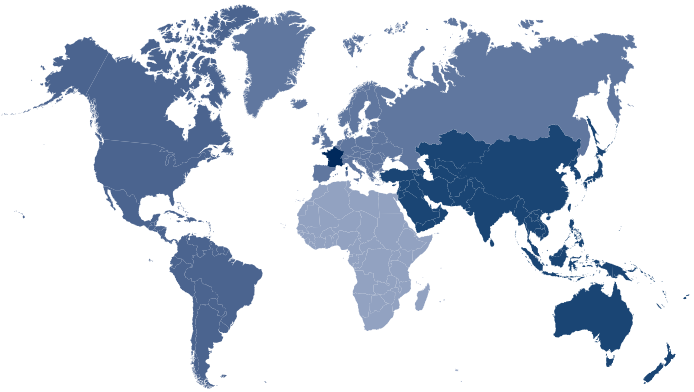
316 fournisseurs du Groupe évalués par la plate-forme Ecovadis

Lagardère est présent dans 5 indices ESG

(1) Données au 31 décembre 2018.
(2) Levier d'endettement : dette nette / EBITDA récurrent.
(3) Gaz, fioul, électricité et chauffage urbain.
(4) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019.

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

Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2018



FRANCE

Lagardère Publishing	2 403
Lagardère Travel Retail	4 394
Lagardère Sports and Entertainment	470
Lagardère Active	1 556
Hors Branches	131
Total	**8 954**

EUROPE (SANS LA FRANCE)

Lagardère Publishing	2 656
Lagardère Travel Retail	5 421
Lagardère Sports and Entertainment	669
Lagardère Active	278
Total	**9 024**

CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 705
Lagardère Travel Retail	6 097
Lagardère Sports and Entertainment	151
Total	**7 953**

ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	125
Lagardère Travel Retail	2 339
Lagardère Sports and Entertainment	207
Total	**2 671**

AFRIQUE

Lagardère Publishing	79
Lagardère Active	57
Total	**136**

4.2 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, anticiper les attentes d'une société en pleine mutation, harmoniser le respect de ses objectifs avec celui de la planète. Ces défis, directement liés aux métiers du groupe Lagardère, se traduisent par des engagements en matière sociale, sociétale et environnementale mis en œuvre au sein d'une politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) qui répond à trois objectifs principaux : se conformer aux attentes croissantes des régulateurs, adapter sa démarche à la stratégie et aux évolutions du Groupe, renforcer le dialogue avec ses parties prenantes.

4.2.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

A) SE CONFORMER 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. Le présent chapitre répond désormais à l'obligation de publication d'une déclaration de performance extra-financière, conformément aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce. Il répond également à la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (cf. section 4.7). Il est à noter que, compte tenu de la publication tardive des lois (23 et 30 octobre 2018) relatives à la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable et l'évasion fiscale, ces thèmes n'ont pas fait partie des travaux liés à la déclaration de performance extra-financière publiée dans le présent document. Ces thèmes, s'ils constituent des risques principaux, seront traités dans ce cadre lors du prochain exercice.

Sur le sujet de l'évasion fiscale, le Groupe tient à souligner le caractère responsable de son approche fiscale, qui s'opère au soutien des activités opérationnelles, et qui le conduit à acquitter ses impôts dans les États où les activités sont réalisées. Le Groupe veille au respect des obligations internationales telles que la déclaration pays par pays (CBCR) et accorde une importance particulière à échanger avec la plus grande transparence avec les administrations fiscales.

En application de sa politique fiscale, Lagardère veille à ce qu'aucune activité du Groupe ne vise à réaliser des transferts de bénéfices vers des États à fiscalité privilégiée. Les actifs incorporels sont dans les États où les activités opérationnelles se déroulent.

Au niveau international, Lagardère respecte un certain nombre de textes ou principes fondateurs en matière de RSE. Il s'agit notamment de la Charte internationale des droits de l'homme, des normes fondamentales de l'OIT [1], des principes directeurs de l'OCDE [2] à l'intention des entreprises multinationales et des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. D'autres référentiels inspirent le groupe Lagardère dans la conduite de ses activités parmi lesquelles la norme ISO 26000 (qui a guidé la mise à jour du Code de Déontologie de 2012), la Charte de l'Unesco sur la diversité culturelle, la Convention internationale des droits de l'enfant de l'Unicef, les Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises. En outre, les Objectifs de Développement Durable (ODD), cadre d'action international adopté par les Nations unies en 2015, définissent les enjeux sociétaux à prendre en compte pour construire une société plus durable. Déclinés en 17 objectifs mondiaux allant de l'égalité entre les sexes à la protection de la planète, en passant par l'éducation et l'innovation, les ODD couvrent l'ensemble des enjeux de développement durable essentiels à l'horizon 2030. Définissant un cadre concerté et adoptant un vocabulaire commun à l'ensemble des parties prenantes, ils permettent d'assurer une synergie et une cohérence entre les actions menées à toutes les échelles. Ces ODD étant devenus un vrai cadre de référence en matière de RSE, le Groupe s'attache à ce que sa stratégie soit en cohérence avec les objectifs les plus pertinents au regard de ses activités.

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) Organisation internationale du travail.
(2) Organisation de coopération et de développement économiques.

Présent sur tous les continents, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus. 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.

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 :

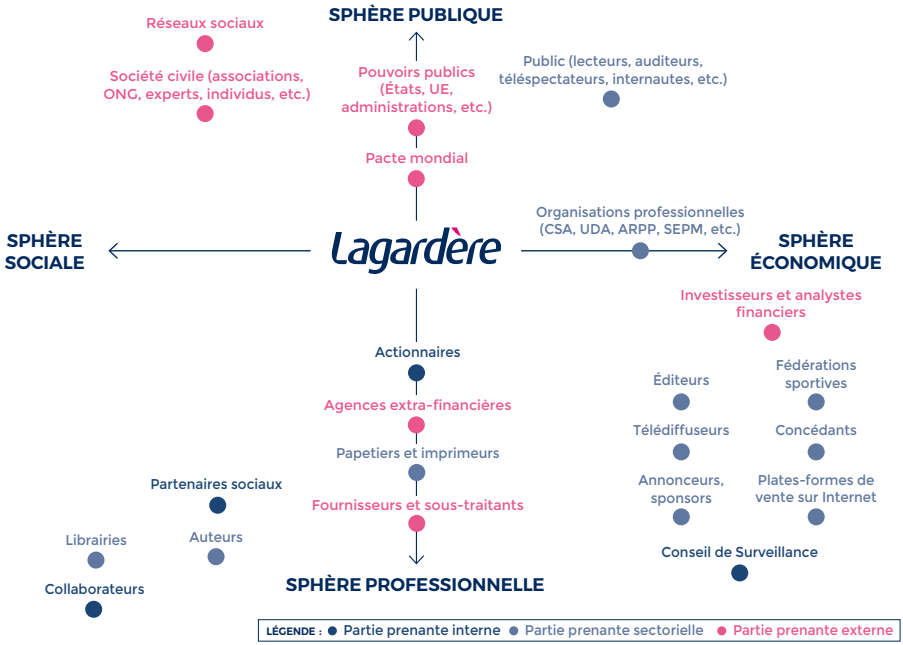
- aux évolutions des activités du Groupe. Le développement d'activités à potentiel de croissance ainsi que l'évolution des modèles économiques d'activités plus traditionnelles et dont l'innovation devient une composante essentielle font évoluer les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux qu'ont 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).

Le groupe Lagardère entretient, depuis le déploiement de sa stratégie RSE, un dialogue soutenu et régulier avec la communauté des analystes extra-financiers. Cette implication constante, ainsi que les progrès réguliers réalisés chaque année par le Groupe lui permettent d'être maintenu, au 31/12/2018, dans les indices ESG suivants : Vigeo Euronext Europe 120 et Eurozone 120, FTSE4Good Index Series, MSCI Global Sustainability Index Series et STOXX® Global ESG Leaders Index. Enfin, au regard de ses bonnes performances au questionnaire du Dow Jones Sustainability Index de 2018, le groupe Lagardère a également été intégré au Sustainability Yearbook 2019 et fait donc partie, selon RobecoSAM, des huit Sustainability Leaders 2019 du secteur des médias.

Par ailleurs, afin de consolider cet objectif de dialogue, Lagardère s'est doté en 2015 d'un **panel de parties prenantes**, organe consultatif qui s'inscrit dans une optique d'amélioration continue de la démarche RSE du Groupe. 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 treize membres nommés pour une durée de deux ans, et représentatifs des principaux enjeux, métiers, secteurs d'activités du Groupe.



Ce panel répond à trois principaux objectifs :

- 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 novembre 2018, le comité de parties prenantes s'est penché sur l'analyse des risques extra-financiers et son intégration au sein de la cartographie Groupe ainsi que sur le plan de vigilance mis en place en début d'année.

Cet objectif de dialogue permanent avec les parties prenantes a également pris tout son sens en 2017, année au cours de laquelle le groupe Lagardère avait mis à jour sa feuille de route RSE suite à la réalisation de sa première analyse de matérialité.

Après avoir travaillé en 2015, en collaboration avec le panel, à l'identification et à la priorisation de 14 enjeux RSE jugés importants pour le Groupe au regard de ses activités et implantations, la Direction du Développement durable avait souhaité approfondir cette réflexion préalable en y intégrant une consultation plus large des parties prenantes internes et externes du Groupe, permettant ainsi de recueillir une plus grande diversité de points de vue et de faire émerger un certain consensus autour des enjeux les plus pertinents.

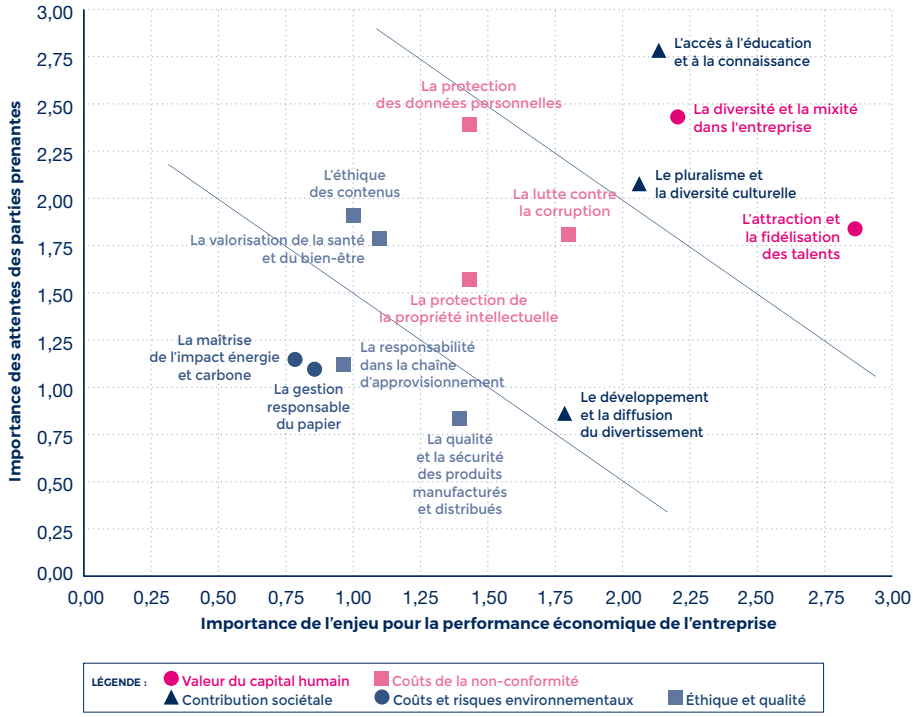
Le Groupe a redéfini chacun de ces 14 enjeux et les a classés selon cinq grandes familles de risques et opportunités (contribution sociétale, valeur du capital humain, coûts et risques environnementaux, coût de la non-conformité, éthique et qualité).

Par la suite, une approche qualitative basée sur 15 entretiens réalisés avec des cadres dirigeants du Groupe a été croisée avec une approche quantitative élaborée à partir de la diffusion d'un questionnaire auprès des salariés et d'une sélection de parties prenantes externes.

L'approche qualitative a permis de situer chaque enjeu au regard de son importance pour le Groupe d'un point de vue business. L'analyse quantitative (plus de 1 000 réponses de salariés et plus d'une cinquantaine de parties prenantes externes) a permis de positionner chaque enjeu en termes d'attente des parties prenantes.

Le résultat final de cette matrice, visible dans le graphique ci-après, avait ensuite été retravaillé afin de simplifier la feuille de route RSE dans son ensemble. En dernière étape, cette matrice a été présentée devant le panel de parties prenantes.

Matrice de matérialité de Lagardère



4.2.2 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.

Chaque branche gère en son sein la politique de RSE, confiée à un responsable du Développement durable qui anime des réseaux de correspondants internes, ou constitue des comités de pilotage au niveau local et coordonne également les actions de formation, d'information, de sensibilisation des salariés en matière de RSE.

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 Relations 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 un point d'étape sur la feuille de route RSE, au cours de l'année 2018.

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 ou encore dans des programmes de Compliance déployés auprès de ses collaborateurs (cf.§ 3.2.6.5).

Le Code de Déontologie du groupe Lagardère établit un corpus de principes directeurs 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. 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.

4.2.3 LA FEUILLE DE ROUTE RSE

La feuille de route RSE repose sur trois piliers :

- **Mettre l'humain au cœur des préoccupations**

  Cela revient à considérer que notre plus grande responsabilité s'exerce à la fois vis-à-vis de l'ensemble de nos collaborateurs, qui doivent travailler dans un environnement diversifié, mixte, attractif et stimulant, et vis-à-vis de l'ensemble des personnes qui, grâce à nos contenus, produits et services peuvent vivre une expérience enrichissante et en accord avec le respect des droits humains.

- **Anticiper et accompagner les évolutions sociétales**

  Au-delà de sa responsabilité liée à ses contenus (informer, sensibiliser, éduquer, fournir les clés de compréhension du monde, etc.), le groupe Lagardère poursuit un engagement éco-responsable pragmatique et cohérent au regard de ses activités et ce dans une triple direction : la lutte contre le changement climatique, la gestion responsable des ressources et l'éco-responsabilité de la chaîne alimentaire.

- **Se comporter comme une entreprise éthique et responsable**

  Socle de confiance sur lequel repose la démarche RSE du groupe Lagardère, la gouvernance responsable passe tout d'abord par un respect strict des réglementations, l'objectif du Groupe étant de transformer ces contraintes (souvent liées aux notions de risques et de sanctions) en opportunités. Ces obligations de conformité, qui se sont renforcées au fil des ans, se doublent du respect par le groupe Lagardère d'un certain nombre de principes, codes de conduite qui irriguent sa responsabilité, tant à l'international qu'en interne.

4.3 LA RSE, RISQUES, OPPORTUNITÉS, STRATÉGIE, RÉSULTATS RFA

Au cours de l'année 2018, la Direction du Développement durable et la Direction des Risques ont travaillé de concert à l'identification des risques extra-financiers et à leur intégration dans la cartographie des risques du Groupe.

En partant de l'identification d'un univers de près de 40 évènements risques/opportunités extra-financiers répartis entre conséquences sociales, conséquences environnementales, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption, les équipes risques et développement durable ont ensuite effectué le rapprochement avec la matrice de matérialité déjà en vigueur (cf.§ 4.2.1.C).

Ce travail de recoupement parmi ces 40 évènements a permis de dégager 13 risques/opportunités extra-financiers. Après avoir donné une note à chacun de ces 13 risques pour chacune des principales activités du Groupe, les équipes ont ensuite procédé à leur hiérarchisation en suivant la méthodologie du Groupe en matière de cotation des risques et en procédant à une pondération basée sur le chiffre d'affaires afin de tenir compte du plan de recentrage stratégique du Groupe sur Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Cette hiérarchisation a donc permis de faire émerger les neuf sujets suivants comme porteurs de risques et/ou d'opportunités extra-financiers :

- la gestion des compétences et talents clés ;
- la diversité et la mixité des ressources humaines ;
- l'accessibilité et la diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement ;
- la qualité des produits/services et la valorisation de la santé et du bien-être ;
- la gestion des ressources et le respect de l'environnement ;
- la maîtrise des impacts énergie et carbone ;
- le respect de la vie privée ;
- le respect des libertés fondamentales ;
- la lutte contre la corruption.

Ce chapitre 4.3 s'attache à expliquer, pour chacun des enjeux cités ci-dessus, la stratégie mise en œuvre par le Groupe, son déploiement au sein des activités ainsi que les indicateurs aujourd'hui en vigueur pour suivre les progrès réalisés ou qui restent à réaliser.

4.3.1 CONSÉQUENCES SOCIALES DES ACTIVITÉS DU GROUPE

4.3.1.1 GESTION DES COMPÉTENCES ET TALENTS CLÉS

Dans un monde en mutation marqué par l'avènement de nouveaux modèles de croissance, le groupe Lagardère doit attirer et accompagner dans leur parcours professionnel des collaborateurs de talent, créatifs et engagés, concepteurs de produits et de services innovants ainsi que de contenus de qualité. Le succès du Groupe dans plusieurs de ses activités est en effet directement lié aux compétences et au savoir-faire de certaines personnes, salariées ou contractantes du Groupe, ainsi qu'à l'adaptation permanente de ces ressources afin de maintenir la qualité et la richesse des effectifs.

A.1 STRATÉGIE

Sous la supervision des Directions des Relations humaines du Groupe et des branches, les entités opérationnelles gèrent leurs collaborateurs de manière autonome et localisée afin de valoriser au mieux le capital humain sous leur responsabilité. Pour ce faire, elles mettent en place les actions adaptées aux spécificités de leurs activités, de leurs métiers et de leurs implantations géographiques. Conformément aux caractéristiques du Groupe, cette autonomie est néanmoins encadrée par des engagements communs, notamment une politique interne de gestion des talents, 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 étant une condition nécessaire au succès du groupe Lagardère, celui-ci 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 l'employabilité de chacun. 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.

Enfin, la gestion des rémunérations et de leur évolution étant un outil essentiel dans la reconnaissance du travail et de la performance des collaborateurs, la politique du Groupe en la matière consiste à favoriser, d'une part, des augmentations de salaire fondées sur l'évolution des collaborateurs dans leur fonction et, d'autre part, la mise en œuvre de rémunération variable fondée sur une réelle évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

L'enjeu de la gestion des compétences et des talents répond par ailleurs aux objectifs quatre, « Éducation de qualité » et huit, « Travail décent et croissance économique », des Objectifs de Développement Durable.

A.2 DÉPLOIEMENT

LES RELATIONS AVEC LES ÉCOLES

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.

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

LA FORMATION

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.). Chaque année, les données relatives aux heures de formation permettent de souligner la cohérence du Groupe en la matière puisque plus de 60 % des heures de formation sont consacrées à des formations dites « métier » ou « management ». Ces formations sont étroitement liées à la performance des salariés dans leurs fonctions ainsi qu'à leurs perspectives d'évolution.

Le Groupe propose également, à destination de ses hauts potentiels, 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 en outre leurs propres formations internes, à l'image de Lagardère Publishing en France qui, à travers son forum Hachette Livre, permet à ses nouveaux 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 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. 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. Six sessions ont ainsi eu lieu au cours de l'année 2018 en Europe, aux États-Unis et en Asie.

LA MOBILITÉ INTERNE

La mobilité interne constitue un outil important dans la gestion des collaborateurs qui vient en prolongement de la formation et du développement des compétences des salariés. Au niveau du Groupe, la mobilité représente, en 2018, près de 3 % des entrées de salariés en contrat permanent. Ce chiffre apparemment faible est fortement impacté par l'importance des entrées de personnel sur la branche Travel Retail qui concernent en majorité des vendeurs en boutiques, une catégorie de collaborateurs pour laquelle la mobilité interne ne constitue pas un enjeu clé. Retraité de ce paramètre, le taux de mobilité interne du Groupe en 2018 passe à 7,5 %.

Une autre difficulté auquel le Groupe est confronté vient de la disparité de ses activités qui rend les mobilités pour les fonctions opérationnelles d'une branche à l'autre quasi impossible. Néanmoins, le groupe Lagardère a développé, en France, un dispositif *ad hoc* pour étudier les différentes opportunités (principalement sur les fonctions dites support) et les profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. Ce comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) a permis de réaliser treize mobilités en 2018 et de passer en revue plus de 175 postes et 25 candidats.

LA RÉMUNÉRATION

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs d'activités dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée. La plupart des entités du Groupe rémunèrent ainsi 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. Depuis 2007, le Groupe a donc mis en place un dispositif d'Attribution Gratuite d'Actions (cf. Rapport spécial de la Gérance, chapitre 2.2.3).

A.3 PERFORMANCE

Le groupe Lagardère souhaitant désormais se concentrer sur un nombre réduit d'indicateurs qui doivent permettre de démontrer sa volonté de s'engager sur le sujet de la gestion du capital humain, le taux de départ non sollicités (qui ne prend en compte que les démissions et les retraites et ne prend donc pas en compte les autres types de départs tels que les ruptures conventionnelles et les licenciements), l'ancienneté dans le Groupe des collaborateurs ayant des fonctions de management et de top management ainsi que la rémunération variable deviennent à ce titre des indicateurs clés que le Groupe souhaite, à l'avenir, suivre avec une plus grande attention.

Taux de départs non sollicités (1)

Branche	Zone géographique	Unité	2018	2017
Groupe Lagardère	France	%	**8**	8
	Europe	%	**16**	13
	Continent américain	%	**45**	45
	Asie-Pacifique et Afrique	%	**52**	32
	Monde	%	**24**	22

(1) Le taux de départs non sollicités est calculé sur la base de l'effectif arrêté au 31 décembre 2017 et des sorties de l'exercice 2018. Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties, en particulier sur l'activité Travel Retail, il est difficile de faire appliquer une définition homogène d'année en année pour déterminer l'effectif. Le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés (environ 3 %).

Les taux de départs non sollicités présentés dans le tableau ci-dessus révèlent de fortes disparités d'une zone géographique à l'autre qui s'expliquent notamment par des contextes locaux du marché de l'emploi ainsi que par des approches du monde du travail radicalement différentes d'un pays à l'autre. De fortes disparités existent également entre les différentes branches d'activités du Groupe, la branche Travel Retail étant particulièrement exposée à ce phénomène puisque le personnel des boutiques est intégré à cette comptabilisation sur un périmètre significatif.

Autres indicateurs de performance

Indicateur	Unité	2018	2017	2016
Part des cadres et cadres exécutifs avec une ancienneté supérieure à dix ans	%	**43**	42	44
Pourcentage de salariés dont la rémunération comporte une part variable	%	**44**	40	37

4.3.1.2 DIVERSITÉ ET MIXITÉ DES RESSOURCES HUMAINES(1)

Les discriminations (fondées sur le genre, le handicap, l'orientation sexuelle, les origines, la religion…) fragilisent l'estime de soi des individus tandis que la représentation d'une grande diversité constitue une source d'harmonie sociale. Pour le groupe Lagardère, la richesse de cette mixité au sein de ses effectifs (notamment en termes de parité, d'insertion de travailleurs en situation de handicap et d'origines ethniques et sociales) constitue un levier de créativité et de croissance.

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. Sur ce sujet, comme sur le précédent, les Directions des Relations humaines du Groupe et des branches sont en première ligne pour s'assurer de la juste représentativité de leurs équipes par rapport à la société.

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 de promotion de la diversité et de la mixité s'articule autour de trois axes principaux :

- la place des femmes au sein de l'entreprise ;
- la lutte contre les stéréotypes liés 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 2018, 64 % de l'effectif total permanent du Groupe, 42 % des cadres exécutifs et 56 % des cadres. En toute logique, elles sont majoritairement représentées dans les formations (61 % des heures de formation concernent des femmes et 64 % 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 62 % des promotions concernent des femmes et 64 % des augmentations de salaires ont été attribuées aux femmes.

Lancé en novembre 2017, le réseau LL, réseau Groupe interne de promotion de la mixité qui se destine à l'ensemble des salariés en France, s'est fortement développé au cours de l'année 2018 puisqu'au 31 décembre il compte un peu plus de 450 membres dont un quart d'hommes.

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) au travers de quatre types d'action (conférences, mentorat, ateliers master-classes et rencontres de *networking*). Ce réseau, qui a aussi pour objectif de favoriser les échanges constructifs entre les métiers se veut par ailleurs un vecteur d'attraction et de fidélisation des talents.

Durant l'année 2018, le réseau LL a ainsi organisé une petite trentaine d'évènements (*afterwork*, petits-déjeuners, journée annuelle, ateliers, conférences). Le programme de mentorat a également permis l'accompagnement de 14 femmes. Enfin, le réseau LL a constitué le support d'engagement du Groupe pour différentes causes liées aux femmes (signature de la Charte HeForShe, signature des Women Empowerment Principles, partenariat avec les Digital Ladies & Allies, engagement dans le mouvement #1in3Women contre les violences conjugales et dans l'initiative #StOpE contre le sexisme dit ordinaire en entreprise).

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, l'accord sur l'égalité femmes-hommes signé en juillet 2017 prévoit, notamment, un engagement, d'ici à 2020, 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, l'accord sur la négociation annuelle obligatoire signé en 2017, inclut un budget spécifiquement dédié à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Ainsi, en décidant de doubler en 2018,

(1) Les informations figurant dans ce § 4.3.1.2 répondent notamment aux obligations prévues à l'article L 225-37-4 6° du Code de commerce.

par rapport à 2017, 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 porté 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 état des lieux régulier de la situation dans nos différentes entités est opéré, notamment grâce à des diagnostics des procédures de recrutement qui permettent de tester les critères de sélection des candidats aux offres d'emploi et de stages. Un deuxième diagnostic s'était déroulé entre 2016 et 2017 et avait notamment permis d'affiner la mesure et d'identifier les progrès effectués ainsi que les nouvelles pistes d'amélioration à mettre en œuvre. Un troisième diagnostic devrait être lancé au cours de l'année 2019.

De même, des formations aux biais décisionnels liés aux stéréotypes, qui concernent les managers des différentes branches sont régulièrement déployées tout au long de l'année au sein des différentes entités opérationnelles du Groupe. Les fonctions RH ainsi que les COMEX des branches avaient été les premières populations ciblées au lancement de ce programme qui permet, chaque année, de former plusieurs dizaines de cadres au sein du Groupe.

Europe 1 est par ailleurs signataire 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.

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 au sein du Groupe : 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.

En France, Lagardère Publishing a mis sur pied un partenariat avec Sciences Po, permettant ainsi aux étudiants admis via le programme des Conventions Éducation Prioritaire (CEP) de bénéficier de bourses livres lors de leur arrivée à l'institut. Hachette Livre s'engage aussi à accompagner le programme CEP selon diverses modalités (accueil de stagiaires, tutorat, participation aux jurys d'admission…).

Au Royaume-Uni, toujours chez Lagardère Publishing, le programme Changing the Story, déployé depuis 2017, 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.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2018	2017	2016
Pourcentage des femmes cadres exécutifs	%	**42**	43	42
Pourcentage des femmes cadres	%	**56**	55	55

En complément des indicateurs présentés ci-dessus, le Groupe est également attentif, depuis plusieurs années, à recenser le nombre de contentieux formels pour fait de discrimination qui pourrait impliquer une entité du Groupe (cf. § 4.3.3.2 sur le respect des libertés fondamentales).

4.3.1.3 ACCESSIBILITÉ ET DIFFUSION DE L'ÉDUCATION, DE LA CONNAISSANCE ET DU DIVERTISSEMENT

Les activités du groupe Lagardère permettent non seulement de stimuler le goût de la lecture et de l'apprentissage, l'esprit critique, mais aussi de favoriser la connaissance, la culture et l'éducation via l'ensemble des contenus diffusés sur tous supports ou disponibles dans les espaces de distribution physiques. En complément, le divertissement et le sport permettent également de répondre aux besoins du plus grand nombre en matière de détente, de loisir et de plaisir. La diversité des contenus et des produits proposés, des artistes et des sportifs soutenus, des pays de diffusion, des sports représentés, des cultures mises en avant dans les points de vente ainsi que le pluralisme des points de vue et des contenus véhiculés par les marques du Groupe permettent ainsi de favoriser la richesse des cultures et la liberté d'expression.

A.1 STRATÉGIE

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du Groupe. Acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la lecture, de l'écriture, du voyage, de l'information, du divertissement, Lagardère, comptant parmi les leaders mondiaux de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus exerce une responsabilité sociétale spécifique. Que cela soit par la variété des ouvrages publiés par Lagardère Publishing, reflétant le pluralisme des opinions, dans plus de 70 pays et une quinzaine de langues ou par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Travel Retail (environ 4 600 points de vente dans plus de 35 pays), la diversité des équipes et la multiplicité de produits distribués, la culture, sous toutes ses formes et dans toute sa diversité, irrigue le groupe Lagardère.

Diversité des contenus et des cultures, pluralisme des idées, liberté d'expression, formation du sens critique, aptitude à décrypter et à comprendre le monde, transmission des savoirs, autant d'enjeux et de thématiques liés historiquement aux activités et aux valeurs du groupe Lagardère. L'ensemble des marques du Groupe contribuent ainsi, à leur niveau et en fonction de leurs sensibilités, de leurs implantations géographiques, des spécificités locales, etc. à accompagner les individus dans leur vie quotidienne en mettant à leur disposition les clés de compréhension des grands enjeux de société actuels (environnement, justice sociale, diversité, santé, droits de l'homme…) ou en leur permettant de satisfaire leur besoin d'apprendre, de découvrir, de se cultiver, de s'ouvrir au monde.

Pris en main par les entités opérationnelles du Groupe qui sont chargées d'assurer l'accessibilité, la diffusion, la promotion de leurs produits et services à toutes les audiences possibles, cet enjeu répond prioritairement aux objectifs trois « Bonne santé et bien-être » et quatre « Éducation de qualité », des Objectifs de Développement Durable. Et parce que les contenus diffusés contribuent à éduquer, informer et sensibiliser, etc. cet enjeu répond aussi de manière indirecte aux objectifs 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

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 activement, sur ses trois principaux pays d'implantation (France, Royaume-Uni, États-Unis), au financement de Pen et à différentes initiatives en faveur de la liberté d'expression et de publication dans le monde.

En France, aux États-Unis et au Royaume-Uni, Lagardère Publishing contribue également, via ses différentes marques, à la promotion et au développement du livre audio permettant, notamment, d'aider les malvoyants mais aussi les personnes qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques, ou plus généralement à accéder à l'univers de la lecture. 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.

Au-delà de son activité quotidienne 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, la branche mène par ailleurs de nombreuses actions de promotion de la lecture et d'engagement en faveur de l'éducation sur l'ensemble de ses territoires d'implantation.

Parmi les plus emblématiques figure Le Camion qui livre, la librairie ambulante du Livre de Poche, qui sillonne les plages chaque été depuis maintenant cinq ans et part à la rencontre des lecteurs. En allant chercher les lecteurs jusque sur la plage et surtout en attirant un public qui ne serait pas allé en librairie, 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. Celui-ci collabore également avec l'Unicef, dans le cadre de sa mission d'éducation des 128 millions d'enfants non scolarisés dans le monde, à travers la publication de textes inédits dont une partie des fonds lui est reversée.

Hachette Livre et Hatier s'engagent également 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, d'enquêtes, 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 octobre 2017, Hachette Livre participe, en tant que membre fondateur, à Educapital, un fonds européen d'investissement dédié à l'éducation et à la formation. 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.

L'éducation, c'est aussi la sensibilisation aux grands enjeux de société. La performance des activités d'édition reposant avant tout sur la diversité des ouvrages publiés et le pluralisme des idées véhiculées, la responsabilité de Lagardère Publishing consiste avant tout à donner aux lecteurs les clés de compréhension des grands enjeux du monde. Le rachat en 2018 par Hachette Livre de la maison d'édition La Plage qui publie des auteurs engagés dans les sujets d'écologie et de sens renforce la diversité de la branche tout en permettant à La Plage de diffuser plus largement le message écologiste de ses auteurs.

Au Royaume-Uni, Hachette UK s'appuie sur son programme Changing the Story, élaboré en 2016, afin de mener à bien sa mission en matière de promotion de la diversité, d'inclusion sociale, d'équité, d'accessibilité, de diffusion de la culture, de la lecture, de l'écriture, etc. Grâce à ce programme d'initiatives à 360 degrés (partenariats, *workshops*, *mentoring*, levée de fonds, dons, choix éditoriaux, engagement des salariés, formations, réseau d'entreprise…) Hachette UK ambitionne de devenir l'éditeur de référence sur le territoire britannique.

Aux États-Unis, Hachette Book Group conduit de nombreuses initiatives afin de faciliter l'accès à la lecture aux personnes malvoyantes et défavorisées, promouvoir le goût de la lecture et de l'écriture, la liberté d'expression (dons de livres et de livres numériques, accès gratuit au catalogue de livres audio, etc.).

Par ailleurs, pour la septième année consécutive, la filiale américaine a poursuivi 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 la lecture et donc les aider à progresser en la matière et plus généralement de les parrainer au cours de leur cursus.

Comme chaque année depuis plus de quinze ans, Lagardère Travel Retail s'engage, en France, sur le sujet de la liberté d'expression. Via son réseau de points de vente Relay la branche soutient 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.

Sur le sujet de l'éducation aux médias, Europe 1, en partenariat avec Gulli, s'est mobilisé en mars 2018, et pour la cinquième année consécutive, afin de participer à la 29e 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 (Clemi) 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. La radio du groupe Lagardère a ainsi invité dans ses locaux des classes de collégiens pour une découverte de l'univers de la radio à travers diverses activités et expériences, l'édition de 2018 ayant notamment permis d'expliquer aux élèves le phénomène des *fake news*.

En matière de parité et de représentation des femmes dans les médias, le pôle Radio de Lagardère 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. Tous les programmes préachetés et coproduits pour les chaînes Jeunesse de Lagardère font par ailleurs 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.

Les données de 2018 (1) montrent une légère baisse de la présence globale des femmes sur l'antenne d'Europe 1 (43 % contre 47 % en 2017) qui s'explique par une baisse de la catégorie « Journalistes/chroniqueuses » et par une représentation toujours très faible des femmes politiques.

(1) Les éléments chiffrés 2018 relatifs au temps de présence des femmes sont encore en cours d'analyse par le CSA. La donnée pour 2017 (47 %) correspond à la donnée définitive retenue par le CSA, la donnée publiée l'année dernière pour 2017 (45 %) étant encore en cours d'investigation au moment de la publication du présent document.

Europe 1 tient à ce que les femmes gagnent davantage de place dans les tranches horaires de la grille en tant qu'animatrices ou invitées contribuant ainsi à la féminisation de l'antenne et à la diffusion de leur expertise. Europe 1 défend régulièrement des sujets liés à la lutte contre la violence faite aux femmes et la réduction des inégalités salariales. Par ailleurs, l'antenne cherche aussi à valoriser les réussites professionnelles des femmes ou encore les personnalités féminines qui ont marqué l'histoire telles que Simone Veil dont la panthéonisation a eu lieu en juillet 2018. L'actualité 2018 a été d'ailleurs particulièrement marquée par des sujets autour du harcèlement sexuel et des violences faites aux femmes, faisant écho à l'affaire Weinstein, à #MeToo et à leurs conséquences sur la parole des femmes.

Sur Virgin Radio, le taux global de 2018 est similaire à celui de 2017 avec un taux de femmes de 27 %.

Les équipes de Virgin Radio restent néanmoins attachées à relayer une image positive et dynamique des femmes et à participer à la lutte contre les violences faites aux femmes dans les journaux d'informations, les chroniques. Plusieurs brèves ou chroniques, diffusées sur l'antenne nationale mais également sur les stations régionales ont ainsi abordé les différents aspects de la lutte contre les préjugés sexistes et les violences faites aux femmes.

En 2018, 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. Europe 1 a également continué de veiller à une juste 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.

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. 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.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2018	2017	2016
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	Nb	**12 363**	-	-
Taux d'exposition des femmes sur Europe 1	%	**43**	47	33
Taux d'exposition des femmes sur Virgin Radio	%	**27**	27	34

4.3.1.4 QUALITÉ DES PRODUITS/SERVICES ET VALORISATION DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE

Toute entreprise doit veiller à la santé et la sécurité des personnes consommatrices ou utilisatrices des biens qu'elle met sur le marché et respecter la réglementation en vigueur. Au sein du groupe Lagardère, cet enjeu concerne différentes thématiques qui varient selon la branche d'activités concernée. Elle concerne aussi bien des produits physiques qui accompagnent les livres mis sur le marché (accessoires, articles ménagers, jouets…), que des denrées alimentaires.

Le développement croissant des activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail va de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire qui deviennent prioritaires. Au-delà de remettre en cause la santé et la sécurité physique des consommateurs, un incident impliquant la qualité des produits alimentaires proposés à la vente dans les boutiques du Groupe pourrait nuire à la crédibilité et à la réputation du Groupe auprès de ses clients comme auprès de ses partenaires.

Parallèlement à cette contrainte, existe une vraie opportunité de donner les moyens de vivre une vie saine, de promouvoir le bien-être de tous à tout âge, de contribuer aux sujets de société contemporains sur le bien manger et la santé, sur une alimentation saine, respectueuse de la planète et des êtres vivants. En parallèle de l'éducation et de la connaissance, le groupe Lagardère a la possibilité d'influencer (contenus produits/diffusés) ou d'agir (offre alimentaire), contribuant ainsi à faire évoluer les mentalités, les comportements, les pratiques.

A.1 STRATÉGIE

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 croissant, depuis 2014, des activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans près de 1 000 points de vente dans 20 pays, va de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire qui deviennent prioritaires. Des lignes directrices (*Food Safety Guidelines*) ont ainsi été élaborées afin d'être diffusées dans l'ensemble des pays. Ces lignes directrices sont l'équivalent d'une politique avec des règles strictes à appliquer qui sont parfois plus exigeantes que les régulations locales en matière d'hygiène.

En outre, la branche porte une attention croissante au sujet de la lutte contre le gaspillage alimentaire et a bien pris connaissance, en fin d'année 2018, de l'adoption de la loi Alimentation qui vise notamment à renforcer le bien-être animal, favoriser une alimentation saine, sûre et durable et réduire l'utilisation du plastique.

A.2 DÉPLOIEMENT

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 a par ailleurs mis sur pied un comité sécurité produits qui se réunit une fois par trimestre et dispose d'une procédure de gestion d'incidents et de crise relatifs à la sécurité produits, applicable depuis début 2015 et qui permet une meilleure prise en compte de tous les incidents.

Enfin, la branche est, en France, membre de la Commission de normalisation sécurité des jouets et participe, de ce fait, à l'élaboration des normes de sécurité des jouets.

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. Les lignes directrices (*Food Safety Guidelines*) incluent 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 [1]) 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 en 2017 et quatorze en 2018.

3. Des programmes de sensibilisation déployés dans les nouveaux territoires d'implantation du Foodservice, comme les Pays-Bas et Hong Kong.

Au début de l'année 2018, Lagardère Travel Retail s'est engagé à ne plus distribuer d'œufs ou d'ovoproduits issus de poules élevées en cage dès 2025 et ce sur l'ensemble de son réseau, y compris à l'international.

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 sur la qualité intrinsèque des produits ou sur l'approvisionnement de proximité.

Dans le cadre de sa démarche de développement durable, et au-delà de la dimension hygiène, sécurité alimentaire et traçabilité des produits, Lagardère Travel Retail déploie dans ses filiales quatre axes d'initiatives afin de lutter contre le gaspillage alimentaire :

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 : l'objectif de Lagardère Travel Retail est de réduire de 50 % le total des pertes d'ici à 2025.

- 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'invendus (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 invendus

- Distribution des invendus 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.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2018	2017	2016
Nombre de pays audités en matière de sécurité sanitaire au cours de l'année	Nb	**14**	10	8
Part des pays audités en matière de sécurité sanitaire à fin d'année	%	**70**	-	-

4.3.1.5 ATTEINTE AUX PERSONNES

Dans le cadre de ses activités de gestion d'enceintes ouvertes au public (salles multifonctionnelles, salles de spectacles, enceintes sportives) et d'organisation d'évènements ouverts au public (activités qui restent limitées), le groupe Lagardère s'expose à des risques relatifs à la sécurité du public. Le paragraphe 3.1.4.2 du chapitre sur les facteurs de risques fournit de plus amples détails sur ce risque.

Le Groupe intègre cet enjeu dans sa gestion opérationnelle, notamment au sein de ses salles de spectacle ou à l'occasion de l'organisation d'évènements comme la Fan Zone de l'Euro 2016. De même, des mesures de protection sont déployées pour les salariés les plus exposés lors de déplacements à l'étranger. Pour compléter les dispositifs existants, le Groupe a engagé l'élaboration d'une politique générale en matière de sûreté des personnes.

(1) HACCP : *Hazard Analysis Critical Control Point.*

4.3.2 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES DES ACTIVITÉS DU GROUPE

4.3.2.1 GESTION DES RESSOURCES ET RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

Le papier, produit omniprésent, simple et de tous les jours, constitue la matière première historique du Groupe. Issu de sources renouvelables, il peut être un matériau écologique par excellence si et seulement si les impacts de sa fabrication sont bien gérés, de la forêt à la feuille, le papier étant, comme tout produit, générateur d'impacts environnementaux tout au long de son cycle de vie (de l'achat de la matière première au recyclage des invendus, en passant par la fabrication). La pâte à papier qui entre dans la fabrication des papiers est une ressource mondialisée, elle se transporte partout dans le monde et les producteurs de papier en importent de partout. Du fait de cette mondialisation, chacune des étapes de fabrication du papier peut mélanger plusieurs sources d'où la nécessaire vigilance qui s'impose dans la gestion des approvisionnements. La gestion responsable de ce cycle relève *in fine* de la nécessité d'intégrer la problématique de l'économie circulaire au sein des activités de l'entreprise.

A.1 STRATÉGIE

Le groupe Lagardère est depuis longtemps engagé dans une politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. De l'approvisionnement à la gestion des invendus en passant par les différentes phases de production, Lagardère s'engage sur toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés.

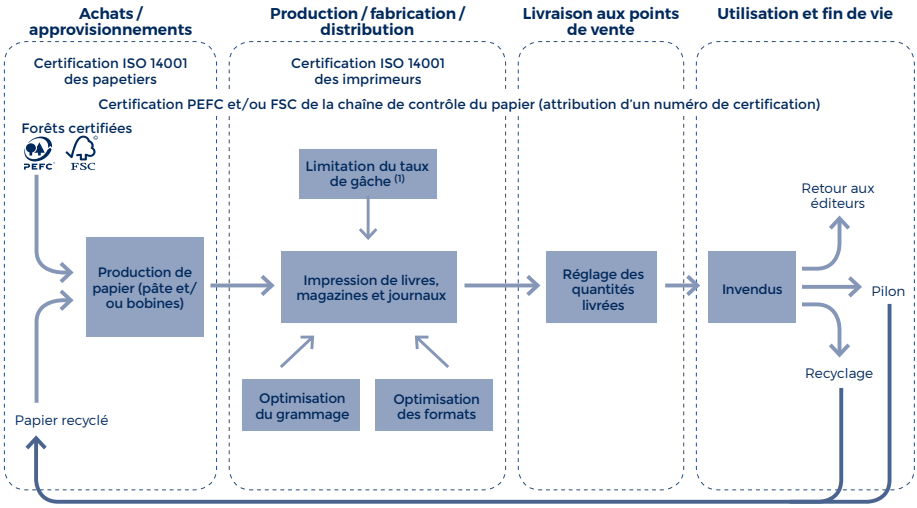
Le Groupe cherche en premier lieu à accroître d'année en année la part de son papier acheté certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées durablement, et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible. Que le papier soit directement acheté auprès des papetiers ou qu'il soit fourni par les imprimeurs avec lesquels le Groupe collabore, la politique reste de privilégier l'impression sur du papier certifié PEFC ou FSC.

Une forêt gérée durablement est une forêt dans laquelle 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 contrairement à une forêt surexploitée ou à une zone déforestée. Cette démarche implique une maîtrise des ressources de la forêt, mais prend également en compte des critères tels que les fonctions productives et protectrices de la forêt, la diversité biologique, la santé et la vitalité de la forêt. Acheter du papier certifié a donc des conséquences sur la préservation de la biodiversité.

Enfin, cet usage responsable des ressources naturelles, porté par les équipes techniques en charge de la fabrication et/ou par les fonctions responsables des achats de papier, contribue à la réduction progressive des impacts négatifs 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.

Le cycle du papier

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.



(1) Taux de gâche : pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.

A.2 DÉPLOIEMENT

ACHATS DE PAPIER

Au-delà des achats de papier en eux-mêmes, plusieurs mesures sont déployées en parallèle afin de contrôler la qualité des papiers achetés.

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 s'assurer de 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.).

Fin 2016, Hachette Book Group avait lancé un nouveau programme de vérification des fibres asiatiques entrant dans la composition des papiers achetés. Tous les trimestres, des échantillons de papier sur lesquels sont imprimés des titres publiés par la filiale américaine sont testés afin d'obtenir l'assurance que les papiers achetés sur les marchés asiatiques le sont auprès de fournisseurs respectueux de leurs engagements environnementaux. Pour ce faire, Hachette Book Group a contracté avec un laboratoire spécialisé qui teste les fibres des pages intérieurs, des pages de garde, des couvertures et des jaquettes d'ouvrages sélectionnés au hasard parmi les titres imprimés en Asie. L'objectif est de s'assurer 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.

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 (1).

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.

Les opérationnels en charge des achats de papier dans le Groupe mènent par ailleurs depuis longtemps une politique de sensibilisation environnementale 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 95 % du papier acheté par les deux branches provient d'usines certifiées ISO 14001.

SUIVI DE LA CONSOMMATION DE PAPIER

Les opérationnels concernés mettent en œuvre un certain nombre d'actions pour limiter le taux de gâche (pourcentage de papier perdu) au cours de la fabrication (impression et façonnage). Le taux de gâche 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, journaux ou 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 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 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 2018.

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

(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.

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.

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 pilonnés afin d'être recyclés sont réintégrés au stock.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2018	2017	2016
Poids total du papier acheté en propre	kilotonne	**180,2**	180,6	198,1
Poids total du papier acheté et fourni	kilotonne	**210,9**	212,4	228,5
Part du papier certifié	%	**87**	87	93
Part du papier recyclé	%	**10**	10	5
Taux d'invendus de Lagardère Publishing France	%	**22,6**	21,7	22
Pourcentage d'invendus pilonnés et recyclés	%	**77,1**	72,6	73
Pourcentage d'invendus remis en stock	%	**22,9**	27,4	27

4.3.2.2 MAÎTRISE DES IMPACTS ÉNERGIE ET CARBONE

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 prise en compte de l'empreinte carbone des activités est ainsi devenue un sujet incontournable pour toute entreprise engagée dans une stratégie de RSE cohérente.

A.1 STRATÉGIE

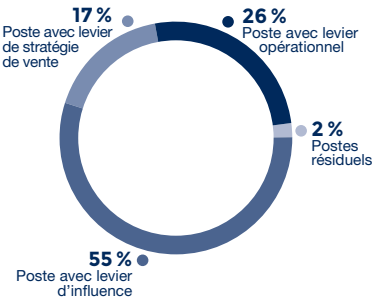
En tant qu'acteur leader de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus, la responsabilité première du groupe Lagardère sur la question du changement climatique se trouve avant tout dans sa capacité à sensibiliser, informer et éduquer le grand public sur le sujet. Contribuer 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 la plupart des postes du Scope 3) 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).

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.

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 évènements sportifs et/ou culturels dans les salles de spectacles/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 évènements : 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'évènement. 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 spectacles…) = 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'évènements, 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 4.2.3.1) ;
- 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 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 cinq ans, d'afficher sur les livres francophones 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 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 véhicules hybrides. Aujourd'hui, l'utilisation de cette flotte dans les aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly permet d'économiser 20 % de carburant par an.

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.

DANS LES BUREAUX

Le groupe Lagardère déploie sa stratégie de réduction de l'empreinte carbone de ses bureaux selon trois axes :

- La préférence donnée à des bâtiments économes en énergie et/ou disposant d'une certification environnementale pour héberger les salariés des différentes sociétés du Groupe. Par exemple, l'immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves a obtenu la certification NF Bâtiments Tertiaires-Démarche HQE ainsi que le label de performance énergétique BBC et le nouveau quartier général de Hachette UK à Londres est pour sa part certifié BREEAM.
- La mise en place d'une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO_2. Depuis de nombreuses années, plusieurs immeubles abritant les collaborateurs du groupe Lagardère sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU). Par ailleurs, depuis fin 2017, le Groupe a fait le choix d'acheter de l'électricité verte pour tous les approvisionnements dont il a le contrôle en France.
- La volonté d'utiliser les bureaux de manière rationnelle et pragmatique. Les bureaux où évoluent les collaborateurs du Groupe sont ainsi 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.).

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2018	2017	2016
Émissions de CO_2 par ETP	$teqCO_2$	**3,40**	3,59	3,51
Émissions de CO_2 par € de chiffre d'affaires	$geqCO_2$	**14,6**	15,6	15,0

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessus font référence aux émissions du Scope 1 et 2 présentés en détail au paragraphe A.1 de la section 4.4.3.

4.3.3 LE RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

4.3.3.1 LE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE

Avec le foisonnement exponentiel des données mises en ligne sur Internet et la recrudescence des cyber-attaques ces dernières années, la question de la protection des données personnelles devient un sujet sociétal majeur qui impose une responsabilité et une vigilance accrues. Les systèmes d'information ont une importance critique pour le quotidien de l'ensemble des activités du Groupe qui détient 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.

A.1 STRATÉGIE ET DÉPLOIEMENT

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.

Depuis l'adoption du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) applicable en France et dans tous les pays membres de l'Union européenne le 25 mai 2018, ce sujet fait l'objet d'une forte médiatisation, d'une attention soutenue du public et d'une vigilance accrue des autorités de contrôle. Par ailleurs, une jurisprudence commence à se constituer, notamment en matière de sanctions et dans l'exercice de certains droits (par exemple le droit à l'effacement).

Le Groupe s'est mobilisé dès 2016 pour la mise en œuvre de ce Règlement, avec le soutien attentif de la Gérance. Après une

première action de sensibilisation effectuée auprès des branches dès le milieu de l'année 2016, un groupe de travail dédié a été créé au niveau central, 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.

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 divers outils, méthodes et politiques destinés au recensement des traitements, à l'encadrement juridique des traitements et à la protection technique des données à caractère personnel (cf. § 3.2.6.5).

Ce programme de mise en conformité est désormais intégré dans le processus de renforcement continu qui caractérise tous les programmes de gestion des risques et de la conformité du Groupe. À titre d'exemple, des missions d'Audit interne ont déjà été engagées et sont programmées pour l'année 2019.

Le chapitre 3 « Facteurs de risques et dispositifs de contrôle » du présent document détaille l'ensemble des démarches entreprises en matière de sécurité des systèmes d'information et d'application du Réglement Général sur la Protection des Données.

Quant à la protection de la propriété intellectuelle, elle est par exemple au cœur du métier de Lagardère Publishing, car ses éditeurs sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs.

4.3.3.2 LE RESPECT DES LIBERTÉS FONDAMENTALES

Dans un monde toujours plus transparent, les entreprises sont aujourd'hui soumises à une pression de plus en plus forte pour montrer qu'elles respectent les droits de l'homme dans leurs opérations et leurs chaînes de valeur. Ces droits sont inhérents à tous les êtres humains et tout individu a le droit d'en jouir sans discrimination. Bien qu'il relève du devoir des États de transposer leurs obligations internationales relatives aux droits de l'homme dans la législation nationale et de s'assurer de leur application, les droits de l'homme internationalement reconnus s'appliquent également aux entreprises, ce qui constitue à la fois un enjeu et un défi. Les entreprises pouvant influer sur les droits de l'homme de leurs employés et travailleurs contractuels, des travailleurs de leurs fournisseurs, des communautés qui gravitent autour de leurs activités, des utilisateurs finaux de leurs produits et services, de nombreuses réglementations nationales prévoient déjà différentes mesures de protection contre la violation des droits de l'homme par les entreprises : lois sur le travail, lois anti-discrimination, lois sur la santé et la sécurité, loi sur l'environnement, etc.

En résumé, le comportement des entreprises peut avoir une incidence directe ou indirecte sur la jouissance des droits de l'homme, de façon positive ou négative.

En pratique, certains droits sont plus pertinents que d'autres, en fonction des secteurs d'activités, des implantations internationales, des circonstances, etc. Pour le groupe Lagardère, le sujet des droits humains s'analyse sur trois dimensions principales.

En premier lieu, il se regarde sous l'angle de l'incidence positive apportée grâce aux activités dans les domaines de la culture, de l'éducation et de la connaissance positive sur un certain nombre de droits humains (droit à la liberté d'opinion et d'expression et droit à l'éducation notamment). La section 4.3.1.3 développe très largement cette incidence positive.

Dans un second temps, il concerne évidemment l'interne et les salariés de l'ensemble du Groupe, sur des risques avant tout liés aux conditions de travail, à la santé, la sécurité et la sûreté des personnes ou encore les discriminations. La section 4.3.1.2 ainsi que les paragraphes A.2 et A.4 de la section 4.4.1 reviennent sur ces différentes thématiques.

Enfin, dans un troisième temps, le risque d'infraction aux droits de l'homme est également considéré comme un sujet lié à celui de la chaîne d'approvisionnement et des achats responsables et à l'intégration de ces problématiques dans les relations qu'entretiennent les entités opérationnelles du Groupe avec leurs fournisseurs et sous-traitants.

A.1 STRATÉGIE

Signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003, le groupe Lagardère s'engage à faire du respect des droits humains et des libertés fondamentales un enjeu de développement durable central. Et si la nature tertiaire des activités du Groupe tend à limiter ses impacts négatifs directs en la matière, l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe veillent à ce que le développement et la croissance des activités n'entrent nullement en conflit avec le respect de ces droits.

En complément du Pacte mondial, le groupe Lagardère s'engage à respecter les principes des droits de l'homme internationalement reconnus dans des textes tels que la Charte internationale des droits de l'homme (Déclaration universelle des droits de l'homme, Pacte international relatif aux droits civils et politiques et Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels), les normes fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations unies ou « Principes de Ruggie »).

Le Code de Déontologie du Groupe établit par ailleurs un corpus de principes directeurs que les salariés s'engagent à respecter. L'interdiction de la discrimination, de tout type de coercition mentale ou physique, de toute punition corporelle ainsi que toute forme de harcèlement sont formellement inscrites au sein de ce Code.

Depuis 2013, le Groupe est également engagé dans un processus d'amélioration continue afin de renforcer sa stratégie et ses pratiques en matière d'achats responsables. Ainsi, depuis cette date, la stratégie du Groupe en la matière repose sur trois piliers :

- une politique Achats Responsables qui promeut notamment, 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 ;
- 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, et qui doit être soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe ;
- une collaboration avec la société Ecovadis afin de procéder à l'évaluation régulière des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du Groupe.

Au cours l'année 2017, dans le cadre de l'élaboration de son plan de vigilance, le Groupe avait par ailleurs procédé à la réalisation d'une cartographie des risques liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants. Cette cartographie a permis de renforcer la stratégie du Groupe en matière d'achats responsables en identifiant sept grandes familles d'achats comme étant les plus susceptibles de générer des risques en termes de santé-sécurité des personnes, de droits humains ou encore d'environnement (voir la section 4.7.1 pour avoir le détail de ces sept catégories d'achats).

A.2 DÉPLOIEMENT

Depuis plusieurs années, le Groupe a mis en place trois indicateurs lui permettant de faire remonter les éventuelles infractions à certains droits de l'homme dans lesquelles une de ses entités opérationnelles pourrait être impliquée plus ou moins indirectement. Le suivi du nombre de contentieux formels pour fait de discrimination, pour

travail forcé et pour travail des enfants permet ainsi de sonder le niveau de maturité des différentes sociétés du Groupe en la matière.

Suite aux décisions prises dans le cadre du plan de vigilance, les entités opérationnelles du Groupe ont déployé, tout au long de l'année, leurs plans d'actions personnalisés au regard de leurs activités. Elle se sont concentrées en premier lieu sur les fournisseurs et sous-traitants opérant dans les familles d'achat les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés aux risques RSE et auprès desquels les dépenses d'achat étaient les plus élevées.

Cette priorisation les a amenés à faire évaluer, au cours de l'année 2018, près de 40 fournisseurs dans le cadre du partenariat avec Ecovadis.

Concernant Lagardère Publishing, les fournisseurs évalués en 2018 opèrent dans les secteurs de l'impression et du commerce d'accessoires et d'articles ménagers.

Du côté de Lagardère Travel Retail, les fournisseurs évalués durant l'année appartiennent à la catégorie identifiée comme prioritaire à savoir les produits à marques propres vendus dans les boutiques. Quelques fournisseurs de produits alimentaires ont également été évalués.

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 Livre a réalisé douze audits en 2018. Six audits ont validé la conformité aux exigences et quatre audits ont mis en évidence des non-conformités critiques. Deux nouveaux audits ont été conduits et ont permis de lever ces non-conformités critiques, identifiées pour deux des quatre fournisseurs concernés, suite aux actions mises en œuvre. Les deux autres sont encore en cours de suivi.

A.3 PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2018	2017	2016
Nombre de Chartes fournisseurs responsables actives à fin d'année	Nb	**407**	409	378
Nombre de fournisseurs et sous-traitants évalués via la plateforme Ecovadis au 31/12	Nb	**316**	288	238
Nombre de contentieux formels pour fait de discrimination	Nb	**12**	6	6
Nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé	Nb	**5**	0	0
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	Nb	**0**	0	0

Plusieurs contentieux formels (1) pour fait de discrimination ont été recensés au cours de l'année 2018 dont la plupart concerne la même entité aux États-Unis. Sur les six cas de discrimination qui ont fait l'objet de plainte dans cette entité, un des contentieux a été réglé à l'amiable, un autre a été volontairement abandonné par l'ex-salarié et les quatre autres sont encore en cours d'investigation. Sur les cinq cas de travail forcé recensés (et qui concernent cette même entité), deux ont été réglés à l'amiable, un a été arbitré en faveur de l'entité (rejet de la plainte de l'ex-salarié par l'autorité compétente) et deux sont encore en cours d'investigation.

(1) Par contentieux formel, nous entendons toute action ou plainte légale enregistrée formellement auprès de toute autorité compétente.

4.3.4 LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La diversité des activités du Groupe et des tiers avec lesquels il interagit ainsi que ses implantations et/ou développements à l'international, y compris dans des pays moins stables politiquement et juridiquement, constituent des facteurs de risques, notamment en matière de corruption (cf. § 3.1.4.1).

A.1 STRATÉGIE

Le Groupe a adopté un principe de « tolérance zéro » à l'égard de la corruption. Ce principe se décline à travers un programme compliance spécifique, qui a été déployé progressivement depuis 2013. Il comporte notamment une politique anti-corruption applicable à tous et rappelant les exigences éthiques du Groupe.

Ainsi, le Groupe s'interdit de promettre, d'offrir, d'autoriser, d'accorder, de solliciter ou d'accepter, des paiements illicites ou autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché, d'encourager de manière illicite une décision ou une absence de décision, ou d'abuser de l'influence réelle ou supposée d'un tiers pour obtenir une décision favorable ou tout autre avantage illégitime.

Cette politique, portée par la Compliance Groupe, est mise en pratique via des procédures spécifiques destinées à encadrer les activités considérées comme étant à risque et des processus de contrôle qui en vérifient le bon respect.

A.2 DÉPLOIEMENT

La conception et le pilotage du programme anti-corruption sont réalisés au niveau central par la Compliance Groupe. Son déploiement, mis en œuvre de manière progressive depuis 2013 et son application sont assurés par les entités opérationnelles.

Sur le terrain, les Correspondants Compliance assurent la diffusion des principes de lutte contre la corruption au moyen de formations, apportent leur assistance et leur support aux équipes opérationnelles pour analyser les risques, effectuer les vérifications nécessaires sur les futurs partenaires et prendre les mesures adéquates pour prévenir la survenance d'acte de corruption.

Les dirigeants et collaborateurs, formés aux enjeux de la lutte contre la corruption, sont tenus d'observer les réglementations en vigueur et d'appliquer le programme anti-corruption dans leurs relations avec les tiers, qu'il s'agisse d'instances gouvernementales, d'administrations, de clients ou de fournisseurs, publics ou privés.

Le détail des démarches entreprises en la matière sont développées dans le chapitre « Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques » du présent document, au paragraphe « Éthique des affaires » (cf. § 3.2.6.5).

A.3 PERFORMANCE

Le suivi de la performance est effectué à plusieurs niveaux :

- les branches élaborent un tableau de bord semestriel, comprenant entre autres points, un suivi de la mise en œuvre des procédures anti-corruption, des formations effectuées et des éventuels incidents, ainsi que la définition des priorités pour la période à venir ;
- les dossiers d'une certaine ampleur sont soumis au contrôle du Comité Financier et font l'objet d'une analyse spécifique des risques compliance, dont le risque de corruption ;
- les procédures de contrôle interne intègrent un volet compliance ;
- enfin, l'audit interne effectue régulièrement des contrôles de la mise en œuvre du programme anti-corruption dans les différentes entités.

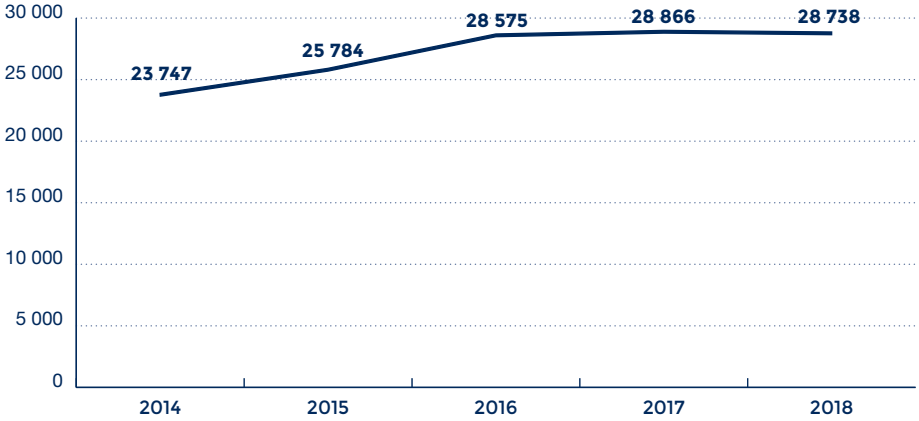
4.4 LA RSE, SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS RFA

Au-delà des informations fournies au titre de l'analyse des risques, le texte ci-dessous rassemble un certain nombre d'informations sociales, sociétales et environnementales que le Groupe s'attache à suivre dans la cadre de sa politique de RSE.

4.4.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

A.1 BILAN DES EFFECTIFS

Évolution des effectifs permanents au 31 décembre 2018 (1)



Répartition des effectifs par branche au 31 décembre 2018

Branche	Femme	Homme	Total	Évolution 2017/2018
Lagardère Publishing	4 202	2 766	**6 968**	1,32 %
Lagardère Travel Retail	12 416	5 892	**18 308**	6,23 %
Lagardère Sports and Entertainment	528	969	**1 497**	4,61 %
Lagardère Active	1 035	799	**1 834**	-42,81 %
Hors Branches	72	59	**131**	-3,68 %
Groupe 2018	**18 253**	**10 485**	**28 738**	**-0,51 %**

Les principales évolutions entre 2017 et 2018 sont les suivantes :

- **Lagardère Publishing** : la légère hausse des effectifs s'explique par la croissance interne liée à une bonne tenue de l'activité en 2018 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 Sports and Entertainment** : cette branche a connu une très légère hausse de ses effectifs qui s'explique notamment par un certain dynamisme de ses activités en Europe.
- **Lagardère Active** : la forte diminution des effectifs s'explique par le recentrage stratégique annoncée et entamée par le Groupe au cours de l'année 2018.

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 sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année. Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties de collaborateurs au cours de l'année, en particulier sur l'activité Travel Retail, il est difficile de faire appliquer une définition homogène dans le temps pour déterminer l'effectif. Le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés (environ 3%).

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	1 343	1 916	1 893	1 476	340	**6 968**
Lagardère Travel Retail	6 159	4 795	3 563	2 697	1 094	**18 308**
Lagardère Sports and Entertainment	442	559	326	131	39	**1 497**
Lagardère Active	222	522	617	430	43	**1 834**
Hors Branches	27	30	36	31	7	**131**
Groupe	**8 193**	**7 822**	**6 435**	**4 765**	**1 523**	**28 738**
Pourcentage	56 %		23 %	21 %		

A.2 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.

Accords collectifs et représentation du personnel

Indicateur	Unité	2018	2017	2016
Accords collectifs en vigueur au 31/12	Nb	**488**	537	660
Accords collectifs signés durant l'année	Nb	**108**	94	80
Part des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31/12	%	68	71	70

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
Groupe 2018	**50 %**	**44 %**	**32 %**	**57 %**	**82 %**	**31 %**	**77 %**
Groupe 2017	51 %	55 %	50 %	67 %	79 %	29 %	75 %

A.3 Organisation du 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 dits « occasionnels » (tels que les relecteurs ou le personnel indispensable à l'organisation d'évènements ou d'hospitalités).

Le total de ces effectifs non permanents, occasionnels et intérimaires en équivalents temps plein (ETP [1]) représente 13,4 % des effectifs totaux en ETP du groupe Lagardère (contre 11,8 % en 2017).

Effectifs non permanents [2] en Équivalents Temps Plein

Branche	2018	2017
Lagardère Publishing	**297**	379
Lagardère Travel Retail	**2 483**	1 906
Lagardère Sports and Entertainment	**443**	406
Lagardère Active	**261**	304
Hors Branches	**2**	4
Groupe	**3 486**	2 999

Salariés dit « occasionnels [3] » en Équivalents Temps Plein

Branche	2018	2017
Lagardère Publishing	**86**	94
Lagardère Travel Retail	**39**	38
Lagardère Sports and Entertainment	**43**	52
Lagardère Active	**1 132**	1 190
Hors Branches	**23**	2
Groupe	**1 323**	1 375

Nombre d'heures d'intérim [4] au cours de l'année en Équivalents Temps Plein

Branche	2018	2017
Lagardère Publishing	**629**	586
Lagardère Travel Retail	**182**	86
Lagardère Sports and Entertainment	**14**	46
Lagardère Active	**66**	16
Hors Branches	**0**	0
Groupe	**891**	734

(1) Le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année, en tenant compte de leur quotité 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.
(2) Effectifs non permanents = effectifs en contrat à durée déterminée.
(3) 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.
(4) 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.

A.4 HYGIÈNE, SANTÉ ET SÉCURITÉ

Les activités du groupe Lagardère relèvent principalement du secteur tertiaire, 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 aux accidents du travail 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	104	3 093
Lagardère Travel Retail	518	16 658
Lagardère Sports and Entertainment	32	1 253
Lagardère Active	16	772
Groupe 2018	**670**	**21 776**
Groupe 2017	667	23 928

Taux de fréquence, de gravité [1] et d'absentéisme [2] liés aux accidents du travail

Branche	Taux de fréquence et variation		Taux de gravité et variation		Taux d'absentéisme et variation	
Lagardère Publishing	9,43	↓	0,28	↓	0,19 %	↓
Lagardère Travel Retail	18,70	→	0,60	→	0,41 %	↓
Lagardère Sports and Entertainment	14,28	↑	0,34	↓	0,38 %	↑
Lagardère Active	4,29	↑	0,21	↑	0,14 %	↑
Groupe 2018	**14,92**	↑	**0,48**	↓	**0,33 %**	↓

Dialogue social et santé-sécurité

Indicateur	Unité	2018	2017	2016
Part des salariés appartenant à une entité qui dispose d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité	%	**91**	86	91
Part des salariés appartenant à une entité qui a mis en place un suivi médical régulier	%	**68**	73	69
Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et la sécurité	%	**13**	11	11

(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).

4.4.2 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

A.1 STRATÉGIE

La stratégie philanthropique du groupe Lagardère s'organise notamment 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 ainsi que les démarches mises en œuvre au sein des branches d'activités 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, 307 lauréats (dont 19 nouveaux en 2018) ont reçu la somme totale de 6 400 000 €, dont 255 000 € en 2018.

Ces 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 l'Académie de France à Rome – Villa Médicis, trois lauréats de la Fondation ont été accueillis en 2018 pour une résidence d'un mois ;
- dans le cadre du soutien de la Fondation au programme culturel du Studio 13/16 du Centre Pompidou (destiné à un public d'adolescents), trois lauréats de la bourse Scénariste TV de la Fondation ont bénéficié d'une carte blanche à l'occasion d'une programmation consacrée à l'univers des séries. Ils ont ainsi fait partager leur goût pour l'écriture et ont initié les adolescents au processus de création d'une série dans le cadre de *workshops* ;
- enfin, quatre lauréats de la bourse Écrivain se sont rendus dans des établissements pénitentiaires afin d'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 2018 en soutenant notamment deux nouvelles rencontres littéraires à l'Institut du monde arabe (IMA). L'une des deux, intitulée « Une heure avec… », offre, tous les samedis après-midi, une tribune à un auteur, arabophone ou francophone, pour parler du monde arabe et présenter son actualité littéraire. Ce soutien s'inscrit dans la continuité des liens qui unissent depuis plusieurs années la Fondation et l'IMA autour, notamment, du Prix de la littérature arabe.

- 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'écrivain anglo-égyptien Omar Robert Hamilton pour son roman *La ville gagne toujours* (Gallimard / Collection « Du monde entier ») traduit de l'anglais (États-Unis) par Sarah Gurcel.

L'engagement à promouvoir **l'accès à la culture pour tous** a également été largement honoré par la Fondation en 2018, à travers deux 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 professionnels, dans la découverte de l'orchestre symphonique ;
- le soutien à la sixième édition du prix Jules Rimet, qui promeut la littérature sportive (Prix remis en 2018 à Jean Hatzfeld, pour son roman *Deux mètres dix* paru aux éditions Gallimard) et qui organise des ateliers d'écriture, animés par un écrivain, destinés à donner le goût de l'écriture et de la lecture aux jeunes des clubs de football et à lutter contre l'échec scolaire. Après le Red Star et l'Olympique lyonnais, ces ateliers ont eu lieu en 2018 à l'Olympique de Marseille.

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 10 à 12 ans, de découvrir différentes activités sportives et culturelles. Trois institutions partenaires de la Fondation Jean-Luc Lagardère (le Centre Pompidou, l'Institut du monde arabe et l'Orchestre Symphonique Divertimento) ont par ailleurs accueilli ces jeunes filles en 2018.

En 2018, la Fondation a poursuivi son partenariat avec Sciences Po, pour les Certificats pour les Sportifs de Haut Niveau (CSHN), 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 2007, 123 étudiants ont suivi le CSHN. Sur la période 2007-2018, le programme a permis à 24 étudiants d'entrer en master à Sciences Po et 26 certificats de professionnalisation ont été remis.

Au niveau de l'engagement des salariés, la Fondation Jean-Luc Lagardère décerne, depuis 2014, des bourses de l'Engagement (une à trois bourse(s)dotée(s) de 10 000 € chacune) à des associations parrainées par des salariés du groupe Lagardère impliqués dans des causes solidaires. En 2018, deux bourses ont été attribuées. La première à l'association SOS Les Enfants D'abord, présentée par une collaboratrice de Lagardère Studios, qui pourra, grâce à la bourse, construire et aménager une salle de classe maternelle au Cameroun ; et la seconde à l'association En avant toute(s), parrainée par un journaliste d'Europe 1, qui propose d'accompagner les jeunes femmes victimes de violences en les mettant en relation avec des professionnels grâce à un *tchat* anonyme et gratuit. Depuis 2016, ce sont les collaborateurs du groupe Lagardère qui ont la possibilité de voter en ligne pour élire les projets lauréats via le portail interne du Groupe.

AU SEIN DE LA FONDATION ELLE

En 2018 la Fondation a poursuivi son engagement pour l'accès à l'éducation et l'émancipation des femmes en France et à l'international avec notamment le projet de l'ONG de solidarité internationale IECD (Institut européen de coopération et de développement) qui s'est engagée à former des jeunes Égyptiens, garçons et filles, de la région du Caire et d'Alexandrie, aux métiers de l'électricité et de l'énergie. En trois ans, le projet devrait bénéficier à 500 étudiantes.

Cette année encore, pour la 14e édition de Elle Solidarité Mode, la Fondation a financé les études de mode de trois jeunes filles dans trois écoles prestigieuses à Paris : l'École supérieure des arts et techniques de la mode (ESMOD), l'École de la chambre syndicale de la couture parisienne et le Studio Berçot, avec Amazon Mode comme partenaire.

Une belle collaboration inter-fondations a également marqué l'année 2018 : la Fondation Elle a renouvelé son partenariat avec le studio de production Imagissime (filiale de Lagardère Studios), France Télévisions et onze fondations pour co-construire le programme « ELLES ont toutes une histoire ». Cette troisième édition était consacrée en 2018 aux femmes dans le monde et au chemin qu'il reste à parcourir pour atteindre l'égalité.

AU SEIN DES BRANCHES D'ACTIVITÉS

Enfin, le groupe Lagardère, au-delà de l'action de ses Fondations, 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 des jeunes filles, l'accessibilité des contenus, la liberté d'expression, à travers différentes opérations de partenariat ou de mécénat. Ainsi, 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 2018, que ce soit sous forme de partenariats, d'événements, de prix, de concours ou de dons. Les exemples ci-dessous n'ont pas vocation à l'exhaustivité et ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des démarches mises en œuvre dans toutes les entités opérationnelles et dans tous les pays d'implantation du Groupe.

Au sein de 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. Dix associations ont ainsi reçu 39 560 € en 2018.

Chez Lagardère Travel Retail en France, le partenariat avec Action contre la faim (ACF) a été reconduit en 2018. C'est ainsi que plus de 340 000 € ont été récoltés grâce au réseau de boutiques et à l'engagement des collaborateurs via leur participation au challenge sportif et solidaire de l'association. La branche a également mis à disposition, en France toujours, pour plus de 300 000 € d'espaces publicitaires gracieux au profit des associations Reporters sans frontières et Bibliothèques sans frontières.

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.

4.4.3 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

A.1 CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE ET ÉMISSIONS DE CO_2 (SCOPES 1 ET 2)

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) 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 4 600 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^2/mois établi selon la surface et la nature du point de vente.

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe dans le monde (en GWh)

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	**2018**	**20**	**35**	**55**
	2017	21	37	58
Lagardère Travel Retail	**2018**	**13**	**193**	**206**
	2017	13	191	204
Lagardère Sports and Entertainment	**2018**	**8**	**10**	**18**
	2017	8	11	19
Lagardère Active	**2018**	**2**	**15**	**17**
	2017	3	18	21
Hors Branches	**2018**	**0**	**1**	**1**
	2017	0	1	1
Total	**2018**	**43**	**254**	**297**
	2017	45	258	302

Émissions de GES du Groupe dans le monde (en teqCO_2)

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	**2018**	**4 718**	**10 029**	**14 747**
	2017	5 197	11 326	16 523
Lagardère Travel Retail	**2018**	**3 127**	**80 474**	**83 601**
	2017	3 023	81 674	84 697
Lagardère Sports and Entertainment	**2018**	**1 784**	**2 142**	**3 926**
	2017	1 718	2 331	4 049
Lagardère Active	**2018**	**449**	**2 991**	**3 440**
	2017	616	4 503	5 119
Hors Branches	**2018**	**0**	**118**	**118**
	2017	0	137	137
Total	**2018**	**10 078**	**95 754**	**105 832**
	2017	10 554	99 971	110 525

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^2.

A.2 CONSOMMATION D'EAU

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 2018.

Consommation d'eau du Groupe (m^3)

Branche	Année	Eau (m^3)
Lagardère Publishing	**2018**	**68 143**
	2017	58 746
Lagardère Travel Retail	**2018**	**417 411**
	2017	448 369
Lagardère Sports and Entertainment	**2018**	**90 095**
	2017	87 297
Lagardère Active	**2018**	**18 889**
	2017	39 038
Total	**2018**	**594 538**
	2017	633 450

4.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE RFA

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 (1) dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception des sociétés mises en équivalence et :

- des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- 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 répondant à un critère de taille.

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 2018, les exclusions suivantes ont été effectuées :

- exclusion du reporting social et environnemental des Éditions La Plage (Lagardère Publishing, France) ;
- exclusion du reporting social et environnemental de la société Hojeij Branded Foods (Lagardère Travel Retail, États-Unis) ;
- exclusion du reporting environnemental de Skyhigh TV et Aito Media Group (Lagardère Active, Pays-Bas et Finlande).

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 2018.

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 2018, 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.

Comme chaque année, le protocole de reporting social a fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

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).

Comme chaque année, le protocole de reporting environnemental a fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

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_2, 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 éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

(1) La liste figure à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document.

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 d'une quinzaine d'indicateurs communs à l'ensemble des branches du Groupe et d'une dizaine 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/vérifiées 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 la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la gérance d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié 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 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;

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

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection de périmètres opérationnels listés ci-après : Hachette Livre (France), Hachette UK (Royaume-Uni), Lagardère Travel Retail (France), Duty Free Opérations (France) qui couvrent entre 18 % et 44 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (18 % du chiffre d'affaires, 23 % des effectifs permanents, 44 % du papier acheté et fourni, 27 % des consommations d'énergie tertiaire) ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre juillet 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ sept semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment la Direction Développement Durable, la Direction des Risques et du Contrôle Interne, la Direction des Relations Humaines, la Direction de la Communication et la Direction des Achats.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

COMMENTAIRE

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Compte tenu de la diversité des activités du groupe et de son organisation décentralisée, le déploiement d'une partie des actions et indicateurs clés de performance (en particulier concernant la thématique du respect des droits de l'homme) reste à approfondir.

Fait à Paris-La Défense, le 19 mars 2019

L'organisme tiers indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud	Jean-François Bélorgey
Associé développement durable	Associé

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	**Informations qualitatives (actions ou résultats)**
Le taux de départs non sollicités total et par zone géographique Le pourcentage des femmes cadres et cadres exécutifs Le nombre de contentieux formels pour fait de discrimination	La politique de gestion interne des talents La place des femmes dans l'entreprise en particulier aux postes de responsabilité La lutte contre les stéréotypes liés aux origines ethniques et sociales (diagnostics des procédures de recrutement et formations aux biais décisionnels)

Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	**Informations qualitatives (actions ou résultats)**
La part du papier certifié et recyclé Le pourcentage de pays audités en matière de sécurité sanitaire sur l'activité Food Service Les consommations d'énergie tertiaire Les émissions de CO_2 de scope 1 et 2 par euro de chiffre d'affaires	La politique de sécurité sanitaire et brand conformity de l'activité Food service (notamment les lignes directrices « Food Safety Guidelines » et le plan d'audits annuels) La démarche d'achats de papiers certifiés et recyclés au sein des sociétés Lagardère Publishing et Lagardère Active L'analyse des postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre

Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	**Informations qualitatives (actions ou résultats)**
Le taux d'exposition des femmes sur Europe 1 et Virgin Radio Le nombre de Chartes fournisseurs responsables actives à fin d'année Le nombre de fournisseurs et sous-traitants évalués via la plateforme Ecovadis au 31/12 Le nombre de contentieux formels pour cause de travail forcé et de travail des enfants	Les actions de la société Hachette Livre pour la liberté d'expression et la promotion de la lecture Les actions en faveur de la parité et de la représentation des femmes au sein du pôle Radio Le processus d'évaluation des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du groupe La démarche d'audits des fournisseurs et sous-traitants chez la société Hachette

4.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES RFA

4.7.1 RAPPELS SUR LE PLAN DE VIGILANCE EN VIGUEUR

Depuis plus de vingt ans, le groupe Lagardère tend à exercer ses activités dans le respect le plus strict d'un certain nombre de principes universels, le premier Code d'Éthique du Groupe remontant à 1994. Actualisé en 2005, 2012 et 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.

Au cours du deuxième semestre de l'année 2017, un comité de travail transverse s'est constitué afin de préparer la mise en conformité du Groupe au regard de la loi n° 2017-339 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. 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 impactées 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.

Le Groupe a commencé par procéder à une cartographie destinée à identifier les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. À l'issue de ce travail, sept familles d'achats avaient été identifiées comme les plus susceptibles de générer des risques chez les sous-traitants ou les fournisseurs du groupe Lagardère. Il s'agit des activités d'impression et de services liés à l'impression, des activités de fabrication de pâte à papier, du commerce de gros d'accessoires et d'articles ménagers, des produits à marques propres vendus dans les boutiques, des articles jetables pour la restauration, de la fourniture d'énergie (électricité, gaz, vapeur, climatisation) et de la fabrication de produits plastiques.

À partir de cette cartographie, les entités opérationnelles avaient procédé à un travail de priorisation afin d'élaborer un plan d'évaluation des fournisseurs sur plusieurs années.

L'année 2018 a marqué la première année de déploiement de ce plan d'évaluation.

En parallèle de ces évaluations fournisseurs, la Direction du Développement durable et la Direction des Risques et du Contrôle interne se sont considérablement rapprochées afin d'identifier les risques extra-financiers pouvant résulter des activités des sociétés du Groupe, en parfaite conformité avec la méthodologie permettant l'élaboration de la cartographie des risques Groupe. Le détail de ce travail d'identification peut être trouvé au paragraphe 4.3.

4.7.2 DISPOSITIF DE SUIVI

L'ensemble des démarches permettant le suivi des mesures entrant dans le cadre du devoir de vigilance peuvent être retrouvées aux paragraphes suivants du présent document :

- sur la question des droits humains et des libertés fondamentales, voir la section 4.3.1.3 consacrée aux enjeux d'accessibilité et de diffusion de l'éducation, de la connaissance, de la culture ainsi que la section 4.3.3 consacrée à la stratégie générale en la matière ;
- sur la question de la santé et la sécurité des personnes, voir la section 4.3.1.4 sur la qualité des produits/services distribués et vendus par le Groupe ainsi que le paragraphe A.4 de la section 4.4.1 traitant des questions d'hygiène, santé et sécurité sur les lieux de travail ;
- sur l'environnement, voir la section 4.3.2.1 relative à la stratégie d'approvisionnements en papier et d'engagement en faveur du respect de l'environnement et la section 4.3.2.2 sur les sujets énergie et carbone.

Pour chacun de ces sujets, un certain nombre d'indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des démarches mises en œuvre qui, pour certaines, sont en vigueur dans le Groupe depuis maintenant de nombreuses années.

Concernant le mécanisme d'alerte, celui-ci devrait être déployé de manière pilote dans une entité du Groupe à partir du printemps 2019.

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

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

5

INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA 152

5.1.1 Synthèse des données financières par action 152

5.1.2 Dividendes distribués aux actionnaires 152

5.1.3 Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2018 153

5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA RFA 154

5.2.1 Compte de résultat 154

5.2.2 Tableau de financement 157

5.2.3 Endettement financier net 158

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2018 RFA 159

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA RFA 253

5.4.1 Compte de résultat 253

5.4.2 Bilan et financement 254

5.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2018 RFA 256

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA 270

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA 273

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS RFA 277

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	2018		2017 (1)		2016	
	non dilué	dilué (2)	non dilué	dilué (2)	non dilué	dilué (2)
Résultat net consolidé - part du Groupe par action	**1,49**	**1,47**	1,36	1,34	1,36	1,34
Capitaux propres - part du Groupe par action	**14,22**	**14,04**	13,76	13,56	14,75	14,54
MBA par action	**3,89**	**3,84**	4,13	4,07	4,31	4,25
Cours de l'action au 31.12	**22,02**		26,73		26,40	
Dividende	**1,30** (3)		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	**-**		-		-	

(1) Données 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).
(2) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.
(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019.

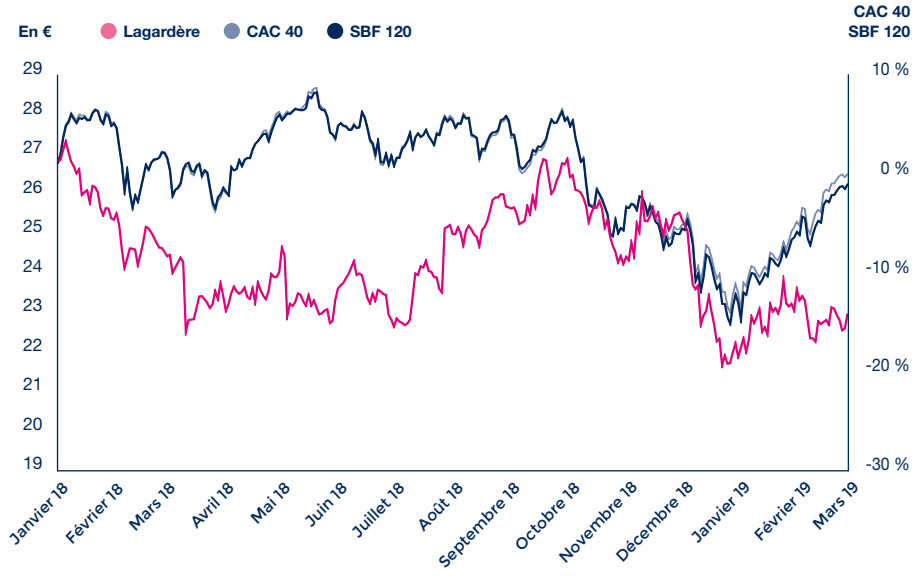
5.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2015, 2016, et 2017 se sont élevés respectivement (montants totaux) à 168,1 M€, 170,0 M€ et 168,8 M€.

Pour les années 2016 et 2017, ces montants ont représenté 96,8 % et 96,0 % 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 2018



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 2018

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 2017 et 2018 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	31.12.2018	31.12.2017 (*)
Chiffre d'affaires (*)	**7 258**	7 084
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*) (**)	**401**	399
Résultat des sociétés mises en équivalence (***)	**4**	3
Éléments non récurrents / non opérationnels	**4**	(127)
Résultat avant charges financières et impôts (*)	**409**	275
Charges financières nettes	**(59)**	(73)
Charge d'impôts (*)	**(134)**	2
Résultat net consolidé (*)	**216**	204
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe (*)	**194**	176
- Intérêts minoritaires	**22**	28

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).
(**) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) 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 2018, un chiffre d'affaires consolidé de 7 258 M€ soit une évolution de +2,5 % en données brutes et une dynamique de croissance maintenue de +3,3 % à données comparables (1), soutenue par la solide performance de Lagardère Travel Retail, et ce malgré un contexte de calendrier d'activité peu porteur pour Lagardère Publishing et Lagardère Sports and Entertainment.

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change négatif de -110 M€, attribuable majoritairement à la dépréciation du dollar américain vis-à-vis de l'euro. L'effet de périmètre positif de +52 M€ est principalement lié à l'impact des acquisitions de Jessica Kingsley, Summersdale, Kyle Cathie, Worthy Publishing et Bookouture chez Lagardère Publishing, du groupe Hojeij Branded Foods (HBF) fin novembre 2018 chez Lagardère Travel Retail, de Skyhigh TV et Aito Media Group chez Lagardère Active et Brave Marketing chez Lagardère Sports and Entertainment. Cet impact est partiellement contrebalancé par les cessions de LARI, Doctissimo et MonDocteur chez Lagardère Active, ainsi que par la cession des activités de Distribution de presse en Hongrie chez Lagardère Travel Retail.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 2 252 M€ au 31 décembre 2018, soit un recul de -1,6 % en données consolidées et -1,2 % à données comparables, l'écart s'expliquant par un impact de change négatif (-40 M€), lié en particulier à la dépréciation du dollar américain partiellement compensé par un effet de périmètre favorable (+30 M€), principalement lié aux acquisitions de Jessica Kingsley, Summersdale, Kyle Cathie, Worthy Publishing et Bookouture.

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 repli de -3,8 %, est affectée par un effet de comparaison défavorable lié, en Éducation, à l'absence de réforme scolaire et sur le segment Illustré, et à la parution d'*Astérix et la Transitalique* en 2017. Ce repli est partiellement compensé par la bonne dynamique en Littérature Générale avec notamment le succès de *La Jeune Fille et la Nuit* de G. Musso chez Calmann-Lévy et une très bonne année pour Le Livre de Poche.

Les États-Unis affichent une solide croissance (+3,7 %), portée par un fort programme de parutions en particulier chez Little, Brown and Company avec *The President is Missing*, co-écrit par B. Clinton et J. Patterson, et chez Grand Central Publishing avec *Every Breath* de N. Sparks ainsi que par une bonne dynamique de la *backlist* chez Perseus.

Le Royaume-Uni affiche une performance mitigée (-0,5 %). Le succès des best-sellers tels que *Fantastic Beasts : The Crimes of Grindelwald* de J.K. Rowling, ou *Fire & Fury* de M. Wolff chez Little, Brown Book Group permet de compenser le repli de l'Éducation.

L'activité de la zone Espagne / Amérique latine est en retrait (-5,1 %), en raison de l'absence de réforme scolaire en Espagne.

Les Fascicules sont stables (+0,1 %) grâce à la bonne tenue de la backlist après une année 2017 marquée par des lancements porteurs, notamment au Japon.

Sur l'année 2018, le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 7,9 %, stable par rapport à 2017, et celui du livre audio numérique à 2,7 % contre 2,0 % en 2017.

Le chiffre d'affaires de la division Lagardère Travel Retail s'établit à 3 673 M€ au 31 décembre 2018, en progression de +7,7 % en données consolidées et en solide croissance de +8,8 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change négatif de -62 M€, lié en grande partie à la dépréciation du dollar américain, et par un effet de périmètre de +25 M€ avec principalement les acquisitions de HBF et des activités de Duty Free en Pologne et de Travel Essentials en République tchèque, contrebalancées par la cession des activités de Distribution de presse en Hongrie.

La zone EMEA (hors France) affiche une très belle dynamique (+9,9 %), portée en Suisse par l'ouverture des points de vente de l'aéroport de Genève en octobre 2017, en Pologne par la bonne performance de la Restauration à l'aéroport de Varsovie, et en Roumanie par une bonne activité organique. À noter également en Italie, une bonne progression à Palerme soutenue par l'ouverture de points de vente, la modernisation de la concession de Venise et l'ouverture du nouveau Relay à l'aéroport de Rome. Enfin, décembre 2017 a vu l'ouverture de la concession à l'aéroport de Dakar (Sénégal).

En France, l'activité est en croissance (+4,0 %), et ce, malgré un impact défavorable des grèves qui ont impacté le trafic ferroviaire au cours du deuxième trimestre 2018. Cette croissance est tirée par l'accroissement du réseau et une bonne dynamique organique dans la Restauration ainsi que par la performance du segment Duty Free sur les plateformes régionales.

L'Amérique du Nord fait preuve d'une croissance solide (+4,8 %), sous l'effet des initiatives commerciales et d'un trafic soutenu.

L'activité est en forte progression dans la zone Asie-Pacifique (+22,7 %), avec une solide performance de la région Asie, portée principalement par l'ouverture de la concession de Hong Kong en partenariat avec China Duty Free Group en octobre 2017 et les points de vente mode en Chine. La croissance de l'activité Duty Free en Nouvelle-Zélande compense l'effet réseau défavorable en Australie et permet une bonne tenue de la zone Pacifique.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Active s'établit à 895 M€ à fin décembre 2018, soit -3,6 % en données consolidées et -2,3 % à données comparables. L'écart entre données consolidées et comparables correspond à un effet de périmètre négatif (-13 M€), lié aux cessions de LARI, MonDocteur et Doctissimo, partiellement compensées par les acquisitions de Skyhigh TV et d'Aito Media Group.

L'évolution de la Presse Magazine (-6,2 %) est liée à la contraction des recettes publicitaires (-8 %). Le chiffre d'affaires Diffusion est en baisse de -4,5 % sur l'année, essentiellement liée à la diffusion en kiosques.

Les Radios sont en léger retrait (-2,0 %), la bonne dynamique des radios musicales ne permettant pas de compenser les baisses d'audience d'Europe 1 sur la période.

La performance des activités Télévision (Chaînes TV et Production audiovisuelle), en hausse de 2,2 %, est attribuable à la progression de l'activité à l'international chez Lagardère Studios, et à la bonne dynamique des revenus publicitaires sur les chaînes TV.

En 2018, sur l'ensemble de la branche, les recettes publicitaires sont en baisse contenue de -1,8 % par rapport à 2017.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Sports and Entertainment s'établit à 438 M€, soit -3,6 % en données consolidées et -4,1 % en données comparables. L'écart entre ces deux chiffres résulte d'un effet de change défavorable (-8 M€), partiellement compensé par un effet de périmètre (+10 M€) lié à l'acquisition de Brave Marketing en 2017.

L'année 2018 a marqué le point le plus bas du cycle de quatre ans du calendrier sportif. La contraction du chiffre d'affaires s'explique principalement par un effet calendaire défavorable par rapport à 2017 avec la non-occurrence de la Coupe d'Afrique des Nations Total et des matches qualificatifs en Asie pour la Coupe du monde FIFA 2018. Cet effet calendaire est partiellement compensé par la solide performance de la division Olympique et des activités de football en Europe.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à +401 M€, en progression de +2 M€ par rapport à celui de 2017, qui était de 399 M€ après retraitement des impacts IFRS 15. Son évolution par activité s'analyse de la façon suivante :

- Le résultat de Lagardère Publishing s'établit à +190 M€, en recul de -20 M€ par rapport à celui de 2017. Cette baisse est essentiellement attribuable au fort repli du segment Éducation dans un contexte d'absence de réforme scolaire sur l'ensemble des géographies (France, Espagne et Royaume-Uni) ainsi que, dans une moindre mesure, à la baisse du segment Illustré en France qui bénéficiait en 2017 de la parution d'*Astérix et la Transitalique*. Ces effets ne sont que partiellement compensés par la bonne dynamique de la Littérature Générale avec un programme de parutions porteur en France avec *La Jeune Fille et la Nuit*, au Royaume-Uni avec *Fantastic Beasts : The Crimes of Grindelwald* et *Fire & Fury* ou encore aux États-Unis avec *The President is Missing*. À noter également un impact de change défavorable de -3 M€.
- Le résultat de Lagardère Travel Retail ressort à +119 M€, en hausse de +7 M€ par rapport à 2017, portée par la bonne performance de la zone EMEA (hors France) qui bénéficie d'une hausse de l'activité organique, en particulier en Italie et en Pologne ainsi que d'un effet de réseau favorable avec notamment l'ouverture de la concession Duty Free de Genève. L'Amérique du Nord affiche également une solide progression attribuable au dynamisme de l'activité.
- Le résultat de Lagardère Active s'établit à +75 M€, en progression de +5 M€ par rapport à 2017 tiré par la hausse des revenus

publicitaires sur les activités de Télévision et par l'impact des plans d'économies réalisées sur la Presse, les Radios en France et la structure Corporate. Ces éléments ont plus que compensé des tendances négatives sur l'activité dans la Presse, sur Europe 1 et dans certaines activités Numériques.

- Le résultat de Lagardère Sports and Entertainment s'établit à +30 M€, en progression de +8 M€ par rapport à celui de 2017. Dans une année 2018 représentant le point le plus bas du cycle de quatre ans du calendrier sportif, la performance a été tirée par le développement de l'activité de Sponsoring, et par la division Olympique.
- Les Autres activités dégagent un résultat opérationnel courant de -13 M€, contre -15 M€ au 31 décembre 2017. Cette amélioration est liée aux effets de la poursuite d'un plan de réduction des coûts de structure.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) s'établit à +4 M€ au 31 décembre 2018, contre +3 M€ à fin 2017, sous l'effet de la bonne performance des partenariats chez Lagardère Travel Retail.

Au 31 décembre 2018, les éléments non récurrents / non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts correspondent à un bénéfice net de +4 M€ qui comprend :

- Des charges de restructuration pour -79 M€, dont -44 M€ chez Lagardère Active provenant principalement de la charge liée à la structuration en cours de la branche en pôles autonomes et de la dissolution de son corporate, -21 M€ chez Lagardère Publishing essentiellement liés aux coûts de réaménagement des entrepôts logistiques au Royaume-Uni, -8 M€ chez Lagardère Sports and Entertainment relatifs notamment à des coûts de réorganisation des activités en Europe et -6 M€ chez Lagardère Travel Retail.
- L'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions pour -75 M€, dont -59 M€ chez Lagardère Travel Retail, -7 M€ chez Lagardère Sports and Entertainment, -5 M€ chez Lagardère Publishing, -2 M€ chez Lagardère Active, et -2 M€ dans les Autres activités.
- Des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -47 M€, dont -40 M€ chez Lagardère Active correspondant à -24 M€ de dépréciation partielle de l'écart d'acquisition faîtier du groupe d'UGT Presse, -9 M€ de dépréciation de l'écart d'acquisition de Newsweb, -4 M€ de dépréciation de l'écart d'acquisition de Shopcade et -3 M€ de dépréciation partielle de l'écart d'acquisition des Radios internationales. Le solde se compose notamment de -3 M€ de pertes de valeur sur immobilisations incorporelles essentiellement chez Lagardère Sports and Entertainment, et de -3 M€ de pertes sur immobilisations corporelles principalement chez Lagardère Travel Retail.
- Des plus et moins-values de cession pour un montant net de +205 M€, dont +245 M€ de plus-value réalisée à la suite de la cession en mai 2018 d'un immeuble de bureaux à Paris 8e de Lagardère Active ; ce montant inclut également la moins-value réalisée sur la cession de la participation de 42 % dans le groupe Marie Claire, à hauteur de -40 M€.

Au 31 décembre 2017, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient une perte nette de -127 M€ comprenant des charges de restructuration à hauteur de -41 M€, dont -23 M€ chez Lagardère Active essentiellement relatives aux coûts de réorganisation chez Europe 1, l'amortissement annuel des incorporels et les charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées pour -72 M€, des pertes de valeur pour -33 M€ liées principalement à la dépréciation de l'écart d'acquisition et d'immobilisations corporelles d'une entité de Lagardère Travel Retail en Nouvelle-Zélande et à la dépréciation d'écarts d'acquisition d'entités en Espagne et au Royaume-Uni chez Lagardère Publishing, des pertes de valeur sur titres mis en équivalence à hauteur de -24 M€ concernant la participation détenue dans le groupe Marie Claire, ainsi que des plus et moins-values de cession pour un montant net de +43 M€, principalement liées à la plus-value réalisée sur la cession d'un immeuble de bureaux à Levallois-Perret (France).

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts du Groupe s'établit au 31 décembre 2018 à +409 M€, contre +275 M€ au 31 décembre 2017.

Les charges financières nettes s'établissent à -59 M€ au 31 décembre 2018, en diminution de +14 M€ par rapport à 2017, évolution s'expliquant pour l'essentiel par la baisse du taux d'emprunt moyen du Groupe à la suite du refinancement réalisé en 2017.

Au 31 décembre 2018, la charge d'impôt comptabilisée s'établit à -134 M€, en hausse de -136 M€ par rapport à 2017, et intègre notamment l'impôt sur la cession par Lagardère Active d'un immeuble de bureaux à Paris 8e (France), à hauteur de -83 M€, et l'activation de l'économie d'impôt attendue au titre des charges de restructurations non décaissées de +7 M€. Au 31 décembre 2017, 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 (-5 M€), la charge d'impôt comprenait l'activation de déficits reportables en France (+40 M€) en prévision de la cession de l'immeuble de bureaux à Paris 8e (France), ainsi que l'effet positif de mise à jour des impôts différés des filiales américaines (+19 M€) pour tenir compte du nouveau taux d'impôt fédéral de 21 %.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 22 M€ en 2018, contre 28 M€ en 2017. La variation s'explique principalement par la diminution de la contribution de Lagardère Sports Asia, en raison d'un effet calendaire défavorable par rapport à 2017 avec la non-occurrence des matches qualificatifs en Asie pour la Coupe du monde FIFA 2018.

5.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT

Financement

(M€)	31.12.2018	31.12.2017 (*)
Flux générés par l'activité avant variation de BFR (MBA) (*)	**505**	536
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	**55**	(71)
Flux générés par l'activité	**560**	465
Impôts payés	**(77)**	(89)
Flux opérationnels (*)	**483**	376
Investissements (*)	**(610)**	(321)
- incorporels et corporels (*)	***(270)***	*(253)*
- financiers	***(340)***	*(68)*
Cessions d'actifs	**401**	175
- incorporels et corporels	***258***	*160*
- financiers	***143***	*15*
Intérêts encaissés	**5**	4
(Augmentation) diminution des placements financiers	**-**	-
Flux nets d'investissements (*)	**(204)**	(142)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**279**	234
Flux de financement	**(59)**	(207)
Autres flux	**(37)**	45
Variation de trésorerie	**183**	72

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

5.2.2.1 FLUX OPÉRATIONNELS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2018, les flux générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement (marge brute d'autofinancement) ressortent à +505 M€, contre +536 M€ en 2017. Cette évolution résulte essentiellement d'une variation défavorable des provisions plus particulièrement chez Lagardère Active, d'une hausse des décaissements de charges de restructuration notamment chez Lagardère Active et Lagardère Publishing, d'une hausse des frais d'acquisition et de cession de titres et enfin d'une diminution des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à +55 M€, après une année 2017 qui présentait une variation négative de -71 M€. Cette forte évolution provient pour partie de l'amélioration chez Lagardère Publishing par rapport à une année 2017 qui avait été impactée par le retournement lié au calendrier de parution très favorable de 2016. Chez Lagardère Travel Retail, l'évolution favorable est liée principalement à des efforts d'optimisation, et chez Lagardère Sports et Entertainment à un calendrier sportif favorable en 2019, entrainant des encaissements dès 2018 de créances clients liées à la Coupe d'Afrique des Nations Total et à l'Asian Cup. À noter que la variation du besoin en fonds de roulement de Lagardère Active a été impactée en 2018 par la sortie du programme de titrisation des créances de la presse cédée (-22 M€).

Les impôts payés représentent -77 M€, contre -89 M€ à fin décembre 2017. Cette variation est liée à la baisse des impôts payés en 2018 notamment chez Lagardère Publishing en Espagne et au Japon, sous l'effet de résultats fiscaux 2017 moins élevés que ceux de 2016, chez Lagardère Sports and Entertainment en raison d'une régularisation d'IS, et compensée par la hausse de l'impôt sur les cessions immobilières en France.

Les flux opérationnels s'élèvent donc à +483 M€ au 31 décembre 2018, contre +376 M€ à fin 2017.

Les flux d'investissements corporels et incorporels s'élèvent à -270 M€ contre -253 M€ en 2017. Ils se rapportent en grande partie à Lagardère Travel Retail (-130 M€) dont une part significative correspond au financement de l'ouverture de nouvelles boutiques. Le solde provient essentiellement de l'acquisition de droits sportifs chez Lagardère Sports and Entertainment, des projets logistiques au Royaume-Uni chez Lagardère Publishing et de l'aménagement des nouveaux locaux dans le cadre des cessions des immeubles de Levallois et de Paris 8e chez Lagardère Active. Au 31 décembre 2017, ils représentaient -253 M€ et concernaient essentiellement Lagardère Travel Retail, Lagardère Sports and Entertainment et Lagardère Publishing.

Les investissements financiers s'élèvent à -340 M€ au 31 décembre 2018. Ils sont relatifs, pour leur plus grande part, à l'acquisition de Hojeij Branded Foods (HBF), leader de la Restauration en Amérique du Nord en novembre 2018 chez Lagardère Travel Retail. Ils incluent également l'acquisition de Worthy Publishing Group, maison d'édition aux États-Unis, chez Lagardère Publishing et la prise de participation majoritaire au capital de Shyhigh TV, première société de production indépendante aux Pays-Bas, chez Lagardère Active.

Les cessions d'actifs corporels et incorporels représentent +258 M€ au 31 décembre 2018 et correspondent à la cession par Lagardère Active d'un immeuble de bureaux à Paris 8e. En 2017, ces cessions s'élevaient à +160 M€ et correspondaient à la cession de l'immeuble de bureaux à Levallois chez Lagardère Active également.

Les cessions d'actifs financiers, incluant les intérêts encaissés, s'élèvent à +148 M€ sur l'année 2018, dont +142 M€ chez Lagardère Active qui se rapportent, à la cession des Radios internationales en Europe de l'Est, de MonDocteur et de Doctissimo ainsi qu'à la vente de la participation de 42 % dans le groupe Marie Claire. Au 31 décembre 2017, ces cessions s'élevaient à +19 M€ principalement chez Lagardère Publishing avec la cession des titres Delcourt en France ainsi qu'à une cession de fonds aux États-Unis.

Au total, la somme des flux opérationnels et d'investissements représente sur l'année 2018 un encaissement net de 279 M€, contre un encaissement net de 234 M€ au 31 décembre 2017.

5.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

Au 31 décembre 2018, les flux de financement se soldent par un décaissement net de -59 M€ et comprennent :

- des dividendes versés de -198 M€ dont -171 M€ par Lagardère SCA et -27 M€ versés aux intérêts minoritaires, incluant -22 M€ chez Lagardère Travel Retail ;
- une augmentation nette des dettes financières de +206 M€ qui comprend essentiellement les émissions de titres de créances négociables à court terme pour +201 M€ ;
- des intérêts payés pour -57 M€, incluant notamment -29 M€ au titre du paiement des coupons des emprunts obligataires émis en 2014, 2016 et 2017 et -19 M€ au titre des instruments de couverture (notamment les *swaps*) ;
- des rachats d'intérêts minoritaires pour -7 M€, notamment chez Lagardère Sports and Entertainment avec l'acquisition supplémentaire de 10 % de Lagardère Sports Asia ;
- des achats et ventes de titres d'autocontrôle dans le cadre du contrat de liquidité pour un montant net de -4 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€)	31.12.2018	31.12.2017
Placements financiers et trésorerie	**710**	546
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif (*)	**8**	21
Dettes financières non courantes (**)	**(1 024)**	(1 560)
Dettes financières courantes	**(1 069)**	(375)
Endettement financier net	**(1 375)**	(1 368)

(*) Au 31 décembre 2018, les instruments de couverture affectés à la dette – Actif sont comptabilisés en Autres actifs non courants pour 5 M€ et en Autres actifs courants pour 3 M€. Au 31 décembre 2017, les instruments de couverture affectés à la dette – Actif étaient comptabilisés en Autres actifs non courants pour 18 M€ et en Autres actifs courants pour 3 M€.
(**) Au 31 décembre 2018, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (1) M€.

Les variations des exercices 2018 et 2017 s'analysent comme suit :

(M€)	2018	2017
Endettement financier net au 1er janvier	**(1 368)**	(1 389)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**279**	234
Intérêts payés	**(57)**	(70)
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	**1**	2
Cession (acquisitions) de titres d'autocontrôle	**(4)**	(1)
Cession (acquisitions) d'intérêts minoritaires	**(7)**	(18)
Dividendes	**(198)**	(187)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	**3**	2
Mouvements de périmètre	**(8)**	8
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	**(14)**	33
Incidence des effets de change	**-**	22
Autres	**(2)**	(4)
Endettement financier net au 31 décembre	**(1 375)**	(1 368)

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2018 RFA

Compte de résultat consolidé

(M€)		31.12.2018	31.12.2017 (*)
Chiffre d'affaires	*(Notes 5 et 6)*	**7 258**	7 084
Produits annexes		**83**	94
Produits des activités ordinaires		**7 341**	7 178
Achats et variation de stocks		**(2 507)**	(2 394)
Charges externes		**(2 584)**	(2 526)
Charges de personnel	*(Note 7)*	**(1 716)**	(1 667)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		**(202)**	(193)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		**(75)**	(72)
Charges de restructuration	*(Note 8)*	**(79)**	(41)
Plus et moins-values :	*(Note 9)*		
- Cessions d'actifs		***205***	*43*
- Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle		**-**	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	*(Note 10)*	**(47)**	(33)
Autres charges	*(Note 11)*	**(27)**	(61)
Autres produits	*(Note 12)*	**96**	62
Contribution des sociétés mises en équivalence	*(Note 19)*	**4**	(21)
Résultat avant charges financières et impôts	***(Note 5)***	**409**	275
Produits financiers	*(Note 13)*	**20**	13
Charges financières	*(Note 13)*	**(79)**	(86)
Résultat avant impôts		**350**	202
Charge d'impôts	*(Note 14)*	**(134)**	2
Résultat net consolidé		**216**	204
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		**194**	176
Intérêts minoritaires	*(Note 26.5)*	**22**	28
Résultat net par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe			
Résultat net par action de base (en €)	*(Note 15)*	***1,49***	*1,36*
Résultat net par action dilué (en €)	*(Note 15)*	***1,47***	*1,34*

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

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€)	31.12.2018	31.12.2017 (*)
Résultat net consolidé (*) (1)	**216**	204
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	**8**	1
Impôts sur les écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	**(2)**	(3)
Variation de juste valeur des titres non consolidés	**(1)**	1
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)	**5**	(1)
Variation des écarts de conversion	**41**	(143)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés :	**(12)**	26
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	***(13)***	*25*
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	***1***	*1*
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, nette d'impôt :	**-**	1
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	**-**	-
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	**-**	*1*
Écarts de conversion	**-**	*1*
Écarts d'évaluation	**-**	-
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	**3**	(9)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)	**32**	(125)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2) + (3)	**37**	(126)
Total des gains et pertes consolidés (1) + (2) + (3)	**253**	78
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	**228**	58
Intérêts minoritaires	**25**	20

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

État des flux de trésorerie consolidé

(M€)		31.12.2018	31.12.2017 (*)
Résultat net consolidé (*)		**216**	204
Impôts sur le résultat (*)	*(Note 14)*	**134**	(2)
Charges financières nettes	*(Note 13)*	**59**	73
Résultat avant charges financières et impôts (*)		**409**	275
Dotations aux amortissements (*)		**268**	260
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires (*)		**32**	17
(Gain) perte sur cessions d'actifs		**(205)**	(43)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		**5**	6
Résultat des sociétés mises en équivalence	*(Note 19)*	**(4)**	21
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	*(Note 25)*	**55**	(71)
Flux générés par l'activité (*)		**560**	465
Impôts payés		**(77)**	(89)
Flux opérationnels (*)	*(A)*	**483**	376
Investissements			
- Incorporels et corporels (*)	*(Note 5)*	**(270)**	(253)
- Titres de participation	*(Note 5)*	**(337)**	(74)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	*(Note 5)*	**15**	15
- Autres actifs non courants	*(Note 5)*	**(18)**	(9)
Total investissements	*(B)*	**(610)**	(321)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles	*(Note 5)*	**258**	160
- Titres de participation	*(Note 5)*	**113**	19
- Trésorerie sur sortie de périmètre	*(Note 5)*	**21**	(6)
Diminution des autres actifs non courants	*(Note 5)*	**9**	2
Total cessions	*(C)*	**401**	175
Intérets encaissés	*(D)*	**5**	4
(Augmentation) diminution des placements financiers	*(E)*	**-**	-
Flux d'investissements (*)	*(F)=(B)+(C)+(D)+(E)*	**(204)**	(142)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	*(G)=(A)+(F)*	**279**	234
Opérations sur les capitaux propres			
- Augmentation de capital de la société mère		**-**	-
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		**1**	2
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		**(4)**	(1)
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		**(7)**	(18)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (**)		**(171)**	(170)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		**(27)**	(17)
Total des opérations sur les capitaux propres	*(H)*	**(208)**	(204)
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières		**208**	583
- Diminution des dettes financières		**(2)**	(516)
Total des mouvements des dettes financières	*(I)*	**206**	67
- Intérêts payés	*(J)*	**(57)**	(70)
Flux de financement	*(K)=(H)+(I)+(J)*	**(59)**	(207)
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		**(4)**	31
- Autres éléments		**(33)**	14
Total des autres mouvements	*(L)*	**(37)**	45
Variation de trésorerie	*(M)=(G)+(K)+(L)*	**183**	72
Trésorerie début de période		**477**	405
Trésorerie fin de période	*(Note 25)*	**660**	477

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).
(**) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

Bilan consolidé

ACTIF (M€)		31.12.2018	31.12.2017 (*)	01.01.2017 (*)
Immobilisations incorporelles	*(Note 17)*	**1 196**	1 058	1 144
Écarts d'acquisition	*(Note 16)*	**1 624**	1 809	1 856
Immobilisations corporelles	*(Note 18)*	**800**	733	732
Titres mis en équivalence	*(Note 19)*	**73**	123	145
Autres actifs non courants	*(Note 20)*	**196**	219	204
Impôts différés - Actif	*(Note 14)*	**176**	206	229
Actifs non courants		**4 065**	4 148	4 310
Stocks et en-cours	*(Note 21)*	**566**	583	600
Créances clients et comptes rattachés	*(Note 22)*	**1 296**	1 418	1 481
Autres actifs courants	*(Note 23)*	**883**	943	966
Placements financiers		**-**	-	-
Trésorerie	*(Note 25)*	**710**	546	481
Actifs courants		**3 455**	3 490	3 528
Actifs destinés à être cédés	*(Note 4.3)*	**699**	6	162
Total Actif		**8 219**	7 644	8 000

(*) Données aux 1er janvier et 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

Bilan consolidé

PASSIF (M€)		31.12.2018	31.12.2017 (*)	01.01.2017 (*)
Capital social		**800**	800	800
Primes et réserves		**851**	809	923
Résultat de la période (part du Groupe)		**194**	176	175
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		**1 845**	1 785	1 898
Intérêts minoritaires	*(Note 26.5)*	**156**	139	133
Capitaux propres		**2 001**	1 924	2 031
Provisions pour retraites et obligations assimilées	*(Note 27)*	**135**	163	166
Provisions pour risques et charges non courantes	*(Note 27)*	**190**	220	222
Dettes financières non courantes	*(Note 28)*	**1 024**	1 560	1 041
Autres passifs non courants	*(Note 31)*	**237**	120	91
Impôts différés - Passif	*(Note 14)*	**248**	234	327
Passifs non courants		**1 834**	2 297	1 847
Provisions pour risques et charges courantes	*(Note 27)*	**146**	147	188
Dettes financières courantes	*(Note 28)*	**1 069**	375	832
Fournisseurs et comptes rattachés		**1 215**	1 386	1 373
Autres passifs courants	*(Note 31)*	**1 541**	1 515	1 700
Passifs courants		**3 971**	3 423	4 093
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	*(Note 4.3)*	**413**	-	29
Total Passif et capitaux propres		**8 219**	7 644	8 000

(*) Données aux 1er janvier et 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

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
Solde au 31 décembre 2016	**800**	**46**	**1 122**	**(105)**	**52**	**(13)**	**1 902**	**133**	**2 035**
Impact de la première application de IFRS 15 [c]	-	-	(4)	-	-	-	(4)	-	(4)
Solde au 1er janvier 2017	**800**	**46**	**1 118**	**(105)**	**52**	**(13)**	**1 898**	**133**	**2 031**
Résultat net de la période	-	-	176	-	-	-	176	27	203
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres [a]	-	-	(2)	-	(134)	18	(118)	(8)	(126)
Total des gains et pertes consolidés de la période	**-**	**-**	**174**	**-**	**(134)**	**18**	**58**	**19**	**77**
Distribution de dividendes	-	-	(170)	-	-	-	(170)	(17)	(187)
Réduction de capital de la société mère [b]	-	(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)
Solde au 31 décembre 2017	**800**	**34**	**1 122**	**(92)**	**(82)**	**3**	**1 785**	**139**	**1 924**
Impact de la première application de IFRS 9 [d]	-	-	(8)	-	-	-	(8)	-	(8)
Solde au 1er janvier 2018	**800**	**34**	**1 114**	**(92)**	**(82)**	**3**	**1 777**	**139**	**1 916**
Résultat net de la période	-	-	194	-	-	-	194	22	216
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres [a]	-	-	6	-	38	(10)	34	3	37
Total des gains et pertes consolidés de la période	**-**	**-**	**200**	**-**	**38**	**(10)**	**228**	**25**	**253**
Distribution de dividendes	-	-	(170)	-	-	-	(170)	(28)	(198)
Réduction de capital de la société mère [b]	-	(11)	(4)	15	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Variation des actions propres	-	-	-	(4)	-	-	(4)	-	(4)
Rémunérations sur base d'actions	-	-	13	-	-	-	13	-	13
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	4	-	-	-	4	(4)	-
Variation de périmètre et autres	-	-	(4)	-	1	-	(3)	23	20
Solde au 31 décembre 2018	**800**	**23**	**1 153**	**(81)**	**(43)**	**(7)**	**1 845**	**156**	**2 001**

(a) Détail en note 26 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.
(c) Données au 1er janvier 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15.
(d) Données au 1er janvier 2018 retraitées du fait de l'application d'IFRS 9.

SOMMAIRE DES NOTES

Note 1	Référentiel comptable	page 166
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 174
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 175
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 180
Note 5	Informations par branche d'activité	page 183
Note 6	Chiffre d'affaires	page 190
Note 7	Frais de personnel	page 191
Note 8	Charges de restructuration	page 192
Note 9	Plus et moins-values	page 192
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	page 193
Note 11	Autres charges des activités	page 198
Note 12	Autres produits des activités	page 198
Note 13	Charges financières nettes	page 198
Note 14	Impôt sur les résultats	page 199
Note 15	Résultat net par action	page 201
Note 16	Écarts d'acquisition	page 201
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 202
Note 18	Immobilisations corporelles	page 203
Note 19	Titres mis en équivalence	page 204
Note 20	Autres actifs non courants	page 206
Note 21	Stocks et en-cours	page 207
Note 22	Créances clients	page 207
Note 23	Autres actifs courants	page 208
Note 24	Actifs et passifs de contrats	page 209
Note 25	Trésorerie	page 209
Note 26	Capitaux propres	page 210
Note 27	Provisions	page 213
Note 28	Dettes financières	page 218
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 222
Note 30	Instruments financiers	page 225
Note 31	Autres passifs	page 229
Note 32	Obligations contractuelles	page 230
Note 33	Engagements hors bilan	page 231
Note 34	Litiges en cours	page 232
Note 35	Parties liées	page 234
Note 36	Evènements postérieurs à la clôture	page 235
Note 37	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 236
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2018	page 237
Note 39	Comptes consolidés 2017 et 2016	page 252

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

(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 2018. 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.

Le Groupe applique les nouvelles normes, amendements et interprétations des normes IFRS adoptés par l'Union européenne qui sont d'application obligatoire au 1er janvier 2018, dont notamment :

- IFRS 15 – Produits issus des contrats avec les clients : le Groupe a opté pour l'application rétrospective de cette norme. Les impacts et les modalités de transition liés à l'application d'IFRS 15 sont présentés en note 1.1 ;
- IFRS 9 – Instruments financiers : le Groupe a opté pour l'application rétrospective simplifiée. La norme IFRS 9 est appliquée à compter du 1er janvier 2018 sans retraitement des exercices précédents. Les impacts et les modalités de transition liés à l'application d'IFRS 9 sont présentés en note 1.1 ;
- IFRIC 22 – Transactions en monnaie étrangère et paiements d'avance : précise le cours de change à utiliser pour enregistrer une transaction en monnaie étrangère lors de sa comptabilisation initiale dans la monnaie fonctionnelle de l'entité ;
- Amendement d'IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

L'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 engendre la modification des règles comptables et méthodes d'évaluation qui sont décrites en note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les autres textes d'applications obligatoires dans l'Union européenne au 1er janvier 2018 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 2018 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2018 :

- IFRS 16 – Contrats de location ;
- Amendement d'IFRS 9 – Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- IFRIC 23 – Comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat.

Les travaux de préparation à l'application de la norme IFRS 16 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 2018 sont les suivantes :

- 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 ;
- Amendement d'IAS 19 – Modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
- Amendement d'IFRS 3 – Définition d'une activité ;
- Amendements d'IAS 1 et IAS 8 – Définition de la matérialité.

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 13 mars 2019 par la Gérance et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 10 mai 2019.

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.

Les règles comptables et méthodes d'évaluation appliquées par le Groupe sont détaillées en note 3.

1.1 PREMIÈRE APPLICATION DES NORMES IFRS 15 ET IFRS 9

1.1.1 IFRS 15 – PRODUITS ISSUS DES CONTRATS AVEC LES CLIENTS

La norme IFRS 15 est d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018 et remplace les normes IAS 11 – Contrats de construction et IAS 18 – Produits des activités ordinaires. Le Groupe a opté pour la méthode de transition rétrospective au 1er janvier 2018. Chaque période comparative présentée a donc été retraitée conformément à IAS 8 - Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs.

L'analyse des écarts de principe sur les comptes du Groupe liés à l'application de la norme IFRS 15 a été finalisée fin 2017, et n'a pas conduit à l'identification d'impacts significatifs. Les méthodes de reconnaissance du chiffre d'affaires restent identiques dans la plupart des modèles de vente de chaque branche. Les écarts de principes identifiés ont un impact limité.

Impact sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées

Le chiffre d'affaires du Groupe augmente de 15 M€ sur l'exercice 2017 du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15. Ces impacts proviennent des branches Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est quant à lui diminué de 4 M€ au 31 décembre 2017, du fait du changement du rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires chez Lagardère Sports and Entertainment.

Les impacts sur les états financiers de l'entrée en vigueur de la norme IFRS 15 sont détaillés ci-dessous :

Impacts sur le compte de résultat au 31 décembre 2017

(M€)	31.12.2017 publié	IFRS 15			31.12.2017 retraité
		Changement du rythme de reconnaissance	Agent vs. Principal	Autres retraitements	
Chiffre d'affaires	7 069	(4)	41	(22)	7 084
Produits annexes	209	-	(80)	(35)	94
Produits des activités ordinaires	**7 278**	**(4)**	**(39)**	**(57)**	**7 178**
Achats et variation de stocks	(2 550)	-	64	92	(2 394)
Production immobilisée	1	-	-	(1)	-
Production stockée	91	-	-	(91)	-
Charges externes	(2 501)	-	(25)	-	(2 526)
Charges de personnel	(1 677)	-	-	10	(1 667)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	(215)	-	-	22	(193)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(72)	-	-	-	(72)
Charges de restructuration	(41)	-	-	-	(41)
Plus et moins-values :	-	-	-	-	-
- Cessions d'actifs	*43*	-	-	-	*43*
- Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle	-	-	-	-	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(33)	-	-	-	(33)
Autres charges	(61)	-	-		(61)
Autres produits	37	-	-	25	62
Contribution des sociétés mises en équivalence	(21)	-	-	-	(21)
Résultat avant charges financières et impôts	**279**	**(4)**	**-**	**-**	**275**
Résultat financier	(73)	-	-	-	(73)
Résultat avant impôts	**206**	**(4)**	**-**	**-**	**202**
Charge d'impôts	1	1	-	-	2
Résultat net consolidé	**207**	**(3)**	**-**	**-**	**204**
Dont part attribuable aux :					
Propriétaires de la société mère du Groupe	179	(3)	-	-	176
Intérêts minoritaires	28	-	-	-	28

Impacts sur le bilan au 1er janvier 2017

ACTIF (M€)	31.12.2016 publié	IFRS 15			01.01.2017 retraité
		Changement du rythme de reconnaissance	Agent vs. Principal	Autres retraitements	
Immobilisations incorporelles	1 253	-	-	(109)	1 144
Autres immobilisations	2 733	-	-	-	2 733
Autres actifs non courants	118	-	-	86	204
Impôts différés - Actif	224	5	-	-	229
Actifs non courants	**4 328**	**5**	**-**	**(23)**	**4 310**
Stocks et en-cours	600	-	-	-	600
Créances clients et comptes rattachés	1 268	(25)	(66)	304	1 481
Autres actifs courants	914	29	-	23	966
Trésorerie	481	-	-	-	481
Actifs courants	**3 263**	**4**	**(66)**	**327**	**3 528**
Actifs destinés à être cédés	**162**	**-**	**-**	**-**	**162**
Total Actif	**7 753**	**9**	**(66)**	**304**	**8 000**

PASSIF (M€)	31.12.2016 publié	IFRS 15			01.01.2017 retraité
		Changement du rythme de reconnaissance	Agent vs. Principal	Autres retraitements	
Capital social	800	-	-	-	800
Primes et réserves	927	(4)	-	-	923
Résultat de la période (part du Groupe)	175	-	-	-	175
Intérêts minoritaires	133	-	-	-	133
Capitaux propres	**2 035**	**(4)**	**-**	**-**	**2 031**
Dettes et passifs non courants	1 509	11	-	-	1 520
Impôts différés - Passif	326	1	-	-	327
Passifs non courants	**1 835**	**12**	**-**	**-**	**1 847**
Provisions pour risques et charges et dettes financières courantes	1 020	-	-	-	1 020
Fournisseurs et comptes rattachés	1 439	-	(66)	-	1 373
Autres passifs courants	1 395	1	-	304	1 700
Passifs courants	**3 854**	**1**	**(66)**	**304**	**4 093**
Passifs associés aux actifs destinés à être cédés	**29**	**-**	**-**	**-**	**29**
Total Passif et Capitaux propres	**7 753**	**9**	**(66)**	**304**	**8 000**

Impacts sur le bilan au 31 décembre 2017

ACTIF (M€)	31.12.2017 publié	IFRS 15			31.12.2017 retraité
		Changement du rythme de reconnaissance	Agent vs. Principal	Autres retraitements	
Immobilisations incorporelles	1 151	-	-	(93)	1 058
Autres immobilisations	2 665	-	-	-	2 665
Autres actifs non courants	143	-	-	76	219
Impôts différés - Actif	201	5	-	-	206
Actifs non courants	**4 160**	**5**	**-**	**(17)**	**4 148**
Stocks et en-cours	583	-	-	-	583
Créances clients et comptes rattachés	1 208	(10)	(59)	279	1 418
Autres actifs courants	915	10	-	18	943
Trésorerie	546	-	-	-	546
Actifs courants	**3 252**	**-**	**(59)**	**297**	**3 490**
Actifs destinés à être cédés	**6**	**-**	**-**	**-**	**6**
Total Actif	**7 418**	**5**	**(59)**	**280**	**7 644**

PASSIF (M€)	31.12.2017 publié	IFRS 15			31.12.2017 retraité
		Changement du rythme de reconnaissance	Agent vs. Principal	Autres retraitements	
Capital social	800	-	-	-	800
Primes et réserves	813	(4)	-	-	809
Résultat de la période (part du Groupe)	179	(3)	-	-	176
Intérêts minoritaires	139		-	-	139
Capitaux propres	**1 931**	**(7)**	**-**	**-**	**1 924**
Dettes et passifs non courants	2 052	10	-	1	2 063
Impôts différés - Passif	233	1	-	-	234
Passifs non courants	**2 285**	**11**	**-**	**1**	**2 297**
Provisions pour risques et charges et dettes financières courantes	522	-	-	-	522
Fournisseurs et comptes rattachés	1 445	-	(59)	-	1 386
Autres passifs courants	1 235	1	-	279	1 515
Passifs courants	**3 202**	**1**	**(59)**	**279**	**3 423**
Total Passif et Capitaux propres	**7 418**	**5**	**(59)**	**280**	**7 644**

Impacts sur l'état des flux de trésorerie consolidé au 31 décembre 2017

(M€)	31.12.2017 publié	IFRS 15			31.12.2017 retraité
		Changement du rythme de reconnaissance	Agent vs. Principal	Autres retraitements	
Résultat net consolidé	**207**	**(3)**	**-**	**-**	**204**
Impôts sur le résultat	(1)	(1)	-	-	(2)
Charges financières nettes	73	-	-	-	73
Résultat avant charges financières et impôts	**279**	**(4)**	**-**	**-**	**275**
Dotations aux amortissements	283	-	-	(23)	260
Variation du besoin en fonds de roulement	(90)	4	-	15	(71)
Autres éléments des flux générés par l'activité	1	-	-	-	1
Flux générés par l'activité	**473**	**-**	**-**	**(8)**	**465**
Impôts payés	(89)	-	-	-	(89)
Flux opérationnels	**384**	**-**	**-**	**(8)**	**376**
Investissements		**-**	**-**	**-**	
- Incorporels et corporels	(261)	-	-	8	(253)
Autres éléments des flux d'investissements	111	-	-	-	111
Flux d'investissements	**(150)**	**-**	**-**	**8**	**(142)**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**234**	**-**	**-**	**-**	**234**
Flux de financement	**(207)**	**-**	**-**	**-**	**(207)**
Total des autres mouvements	**45**	**-**	**-**	**-**	**45**
Variation de trésorerie	72	-	-	-	72
Trésorerie début de période	**405**	**-**	**-**	**-**	**405**
Trésorerie fin de période	**477**	**-**	**-**	**-**	**477**

a) Changement de rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires

Les deux activités de **Lagardère Sports and Entertainment** concernées par le changement de rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires sont les suivantes :

- 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**, auparavant comptabilisés de façon étalée sur la durée des droits, sont désormais comptabilisés en chiffre d'affaires dès la commercialisation effective de ces droits. L'impact est de -3 M€ sur le chiffre d'affaires au 31 décembre 2017.
- Le chiffre d'affaires des **droits d'entrée facturés dans les académies sportives**, qui était comptabilisé en totalité à l'adhésion, est désormais étalé sur la durée d'adhésion moyenne constatée. L'impact est de -1 M€ sur le chiffre d'affaires au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017, les retraitements effectués décrits ci-dessus ont un impact de -4 M€ sur le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, le résultat avant charges financières et impôts, et le résultat avant impôts. L'effet d'impôt associé est de +1 M€, soit un impact sur le résultat net de -3 M€.

Les changements de rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires décrits ci-dessus ont eu pour effet de réduire les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2017 de -7 M€, dont -4 M€ au titre du bilan d'ouverture au 1er janvier 2017, et -3 M€ à travers le résultat net de l'exercice 2017.

Par ailleurs, les activités décrites ci-dessus ont généré la constatation **d'actifs et de passifs de contrats** chez Lagardère Sports and Entertainment.

L'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client. Ce décalage a entraîné la constatation d'actifs de contrats. Dans le cas inverse, les paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité génèrent des passifs de contrats. Les impacts sont issus des changements de rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires et sont résumés ci-dessous :

- Actifs de contrats au 31 décembre 2017 : 10 M€ en actifs courants en contrepartie des créances clients pour le même montant.
- Passifs de contrats au 31 décembre 2017 :
  - 11 M€ de passifs de contrats non courants ;

- 65 M€ de passifs de contrats courants en contrepartie des produits constatés d'avance et autres dettes courantes pour 64 M€ soit un impact net de +1 M€ en autres passifs courants.

b) Agent vs. Principal

L'analyse des critères d'IFRS 15 permettant de conclure si le Groupe agit en tant qu'agent ou principal a généré des reclassements dont les principaux sont décrits ci-dessous :

Lagardère Travel Retail

Des **services d'étalage ou de mise en avant de produits vendus par Lagardère Travel Retail** facturés à ses fournisseurs comptabilisés en produits annexes, ne constituant pas une obligation de performance séparée selon IFRS 15, sont dorénavant comptabilisés en déduction des achats réalisés auprès de ces fournisseurs, en achats et variation de stocks pour +64 M€ au 31 décembre 2017, ainsi qu'en charges externes pour +6 M€ au 31 décembre 2017. L'impact sur le bilan est de -66 M€ au 1er janvier 2017 et de -59 M€ au 31 décembre 2017 sur les créances clients et les dettes fournisseurs.

Lagardère Active

Les **commissions de distribution des magazines et de collecte des abonnements par des tiers**, qui étaient auparavant comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires, sont dorénavant comptabilisées en charges : l'impact est de +35 M€ sur le chiffre d'affaires au 31 décembre 2017, en contrepartie des charges externes pour les mêmes montants.

Par ailleurs, dans certains **contrats de coproduction**, la part revenant aux coproducteurs dans l'activité de production audiovisuelle, qui était auparavant comptabilisée en produits annexes pour partie et en déduction des charges externes pour une autre part, est désormais comptabilisée en chiffre d'affaires, et le reversement de cette part aux coproducteurs est maintenu en charges. L'impact est de +21 M€ au 31 décembre 2017. De ce fait, l'impact est de -11 M€ sur les charges externes et de -10 M€ sur les produits annexes au 31 décembre 2017.

Lagardère Sports and Entertainment

Les produits liés à la **billetterie en salles de spectacles**, qui étaient comptabilisés en brut, sont désormais constitués uniquement de la commission facturée par le Groupe agissant en tant qu'agent. L'impact est de -14 M€ au 31 décembre 2017. Les charges externes sont corrélativement impactées de +14 M€ au 31 décembre 2017.

c) Autres reclassements

Les autres reclassements effectués dans le cadre de l'application d'IFRS 15 sont détaillés ci-dessous :

Lagardère Publishing

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 était auparavant comptabilisée en déduction des créances clients brutes, des avances auteurs au sein des actifs courants et des stocks pour leur part respective. L'application de la norme IFRS 15 modifie ce traitement comptable, l'estimation des retours est désormais comptabilisée en dette de remboursement au sein des autres passifs courants pour la part relative au chiffre d'affaires, et en actif de remboursement au sein des stocks et des autres actifs courants respectivement pour les parts relatives aux stocks et aux avances auteurs.

L'impact sur le bilan est de +304 M€ au 1er janvier 2017 et de +279 M€ au 31 décembre 2017 sur les créances clients en contrepartie des dettes de remboursement au sein des autres passifs courants. L'impact est de +22 M€ au 1er janvier 2017 et de +20 M€ au 31 décembre 2017 sur les actifs de remboursement liés aux stocks, de +7 M€ au 1er janvier 2017 et de +5 M€ au 31 décembre 2017 sur les actifs de remboursement liés aux auteurs, en contrepartie des stocks et des avances auteurs respectivement, ce qui neutralise l'effet au sein des autres actifs courants et des stocks.

Lagardère Sports and Entertainment

Les **frais d'obtention de certains contrats**, auparavant immobilisés en droits sportifs et amortis, sont dorénavant comptabilisés en avances versées au bilan et rapportés au résultat en déduction du chiffre d'affaires sur la durée du contrat. L'impact est de -22 M€ sur le chiffre d'affaires au 31 décembre 2017, en contrepartie des charges d'amortissement. L'impact sur le bilan est de -109 M€ au 1er janvier 2017 et de -93 M€ au 31 décembre 2017 sur les immobilisations incorporelles, en contrepartie de +86 M€ au 1er janvier 2017 et +77 M€ au 31 décembre 2017 sur les autres actifs non courants, et de +23 M€ au 1er janvier 2017 et de +16 M€ au 31 décembre 2017 sur les autres actifs courants.

La revue des **éléments inclus dans les produits annexes** a été effectuée et a engendré les reclassements suivants au sein du compte de résultat :

- les subventions et crédits d'impôts d'exploitation obtenus par le Groupe dans le cadre de ses activités audiovisuelles et d'édition, qui étaient comptabilisés en produits annexes, sont désormais comptabilisés en autres produits, pour +25 M€ au 31 décembre 2017 ;
- le crédit d'impôt compétitivité emploi, qui était comptabilisé en produits annexes, est désormais comptabilisé en déduction des charges de personnel, pour +10 M€ au 31 décembre 2017 ;
- la production stockée, qui faisait l'objet d'une ligne distincte au compte de résultat, est désormais incluse dans les achats et variation de stocks pour +91 M€ au 31 décembre 2017.

1.1.2 IFRS 9 – INSTRUMENTS FINANCIERS

La norme IFRS 9, appliquée par le groupe dans son intégralité, fait l'objet d'une application rétrospective simplifiée avec effet au 1er janvier 2018. L'exercice comparatif 2017 n'a pas été retraité comme autorisé par la norme IFRS 9.

Elle remplace la norme IAS 39 sur les instruments financiers et comporte trois volets : (i) classification et évaluation ; (ii) dépréciation ; (iii) comptabilité de couverture.

Classification et évaluation

Sous IFRS 9, les actifs financiers sont classés selon leur méthode d'évaluation définie en fonction des caractéristiques de leurs flux de trésorerie contractuels et du modèle de gestion économique adopté par le Groupe.

L'application de la norme IFRS 9 se traduit principalement par la suppression de la catégorie des « Actifs financiers disponibles à la vente » qui permettait sous IAS 39 de comptabiliser les variations de juste valeur de titres en « Autres éléments du résultat global », avec recyclage en résultat lors de la cession. Au 1er janvier 2018, cette catégorie incluait des titres non consolidés à hauteur de 36 M€ et des parts dans deux FCPR à hauteur de 12 M€. Sous IFRS 9, tous les actifs financiers dont les flux de trésorerie ne sont pas représentatifs uniquement du paiement de principal et d'intérêts (SPPI), comme les titres non consolidés, actions et parts de FCP, doivent être classés et évalués à la « juste valeur par résultat ». Cependant, sur option irrévocable lors de la première comptabilisation des titres, et lors de la première application de la norme, les actifs qualifiés de placements en instruments de capitaux propres, peuvent être évalués à la « juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable ». Seuls les dividendes restent comptabilisés en résultat. Cette dernière catégorie est essentiellement constituée de titres non consolidés répondant aux caractéristiques d'un instrument de capitaux propres.

	Valeur comptable au 1er janvier 2018	Catégorie IAS 39	Catégorie IFRS 9	Impacts sur les capitaux propres au 1er janvier 2018
Titres de participation	48			
Fonds communs de placement (dont FCPI Idinvest Digital Fund II)	12	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	-
Titres non consolidés	36	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable	-
Titres non consolidés (*)	-	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	-
Trésorerie	477	Coût amorti	Juste valeur par résultat	-

(*) La valeur nette comptable des titres non consolidés évalués à la juste-valeur par résultat est nulle au 1er janvier 2018.

Par ailleurs, le Groupe n'est pas impacté par l'évolution des modalités de comptabilisation des renégociations des dettes financières, aucune dette existante au 31 décembre 2017 n'ayant fait l'objet de renégociations.

Dépréciation

La norme IFRS 9 introduit un modèle de dépréciation des actifs financiers qui est fondé sur les pertes attendues alors que le modèle de la norme IAS 39 était fondé sur des pertes avérées (comptabilisation d'une dépréciation uniquement suite à la survenance d'un évènement de crédit : retard de paiement, détérioration significative de la qualité de crédit, etc.). L'application du modèle IFRS 9 conduit à anticiper le rythme de comptabilisation des dépréciations sur les actifs financiers évalués au bilan au coût amorti.

Pour les actifs financiers non courants, la dépréciation a été appréciée de manière individuelle en tenant compte du profil de risque de la contrepartie et des garanties existantes.

Pour les créances commerciales, le Groupe a utilisé la méthode simplifiée consistant à provisionner les pertes attendues sur la maturité résiduelle des créances. Le montant des dépréciations a été apprécié de manière différenciée en fonction des activités :

- Dépréciation sur base individuelle en tenant compte (i) du profil de risque de la contrepartie ; (ii) des probabilités de défaut historiques ; (iii) des probabilités de défaut communiquées par les agences de notation ; (iv) des assurances crédit éventuelles ; (v) et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un évènement de crédit a été identifié.
- Dépréciation sur base collective (essentiellement Lagardère Publishing) en utilisant une matrice de dépréciation fondée sur une approche statistique en fonction de la balance âgée et des pertes attendues. Ce calcul statistique est ajusté de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Les **impacts de première application** du volet dépréciation de la norme IFRS 9 ont été comptabilisés dans les **capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2018 pour (8) M€.**

Couverture

Les modifications apportées par IFRS 9 sur la comptabilité de couverture ont pour objectif de rapprocher les modalités de comptabilisation de la gestion des risques des entreprises. L'application des dispositions d'IFRS 9 relatives à la comptabilité de couverture sont sans impact significatif étant donné la nature des instruments dérivés utilisés par le Groupe.

1.2 PRÉPARATION À L'APPLICATION DE LA NORME IFRS 16

Principe comptable et options retenues

La norme IFRS 16, d'application obligatoire au 1er janvier 2019, élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple, et conduit pour tous les contrats de location à reconnaître au bilan du preneur une dette de location constituée des engagements de loyers actualisés incluant les loyers fixes et les minima garantis du Travel Retail en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués (surfaces commerciales, immobilier de bureau…).

Les principaux contrats de location au sein du Groupe correspondent aux contrats de concession en zones de transport et hôpitaux, ainsi qu'aux contrats de location immobilière. Les véhicules et équipements constituent une part peu significative des actifs loués. Par ailleurs, le Groupe a décidé de ne pas retraiter les contrats dont la durée initiale est inférieure à 12 mois, ainsi que ceux portant sur la location d'actifs de faible valeur.

Afin de permettre une comparabilité des états primaires entre deux exercices, le Groupe optera 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.

La dette de location et le droit d'utilisation sont égaux au début du contrat de location, à l'exception, le cas échéant, des effets liés aux prépaiements de loyers, aux avantages consentis par les bailleurs et aux coûts directs initiaux engagés pour l'obtention de contrats. Le droit d'utilisation est ensuite amorti linéairement jusqu'à la date raisonnablement certaine de fin du contrat, sauf dans les cas particuliers où le transfert de la propriété de l'actif loué intervient à l'issue du contrat, ou qu'une option d'achat est à la main du preneur. La dette de location est évaluée et comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ainsi, la dette de location et le droit d'utilisation inclus dans le bilan d'ouverture retraité d'IFRS 16 ne seront pas égaux. Les différences temporaires induites par l'entrée en vigueur d'IFRS 16 engendrent la constatation d'impôts différés.

La détermination de la durée raisonnablement certaine de fin des contrats de location, permettant d'obtenir la durée du contrat, est appréciée par les directions locales, contrat par contrat, et fait l'objet d'une révision à chaque arrêté comptable. Dans le cas des contrats de concession, qui constituent l'essentiel des contrats de location du Groupe, la durée est fixée par le concédant. Les clauses d'extensions de durées ne sont généralement pas à la main du preneur. De même, la plupart des renouvellements est réalisée par appel d'offres.

Les taux d'actualisation retenus, calculés au commencement de chaque contrat, tiennent compte de la structure centralisée de financement du Groupe et ont été adaptés au risque devise/pays. Ils sont construits, pour les taux en euros, à partir de la courbe des taux *swap* euro à laquelle est ajoutée la composante financement. Pour les taux appliqués à des contrats en devises, ils sont construits à partir de la courbe de taux de *swap* de la devise à laquelle est ajoutée la composante financement dans la même devise.

Au compte de résultat, seule la charge fixe de loyer, qui comprend notamment les minima garantis des contrats de concession, sera annulée, et remplacée par une charge d'amortissement linéaire et une charge d'intérêt décroissante dans le temps. Ainsi, le résultat net est négativement impacté en début de contrat puis positivement impacté en fin de contrat. L'effet total sur la durée du contrat est nul au compte de résultat à l'exception des gains et pertes sur modifications de contrats.

En cas de diminution de la durée d'un contrat ou de la surface louée, le droit d'utilisation d'actif et la dette de location sont réduits de la proportion de réduction, en contrepartie d'un gain ou d'une perte sur modification de contrat au compte de résultat. La dette de location résiduelle est ensuite ajustée en contrepartie du droit d'utilisation, après actualisation au nouveau taux du jour de la modification. Les augmentations de durée ou de surface louée ne génèrent quant à elles pas de gains ou pertes sur modifications de contrats, mais une réévaluation de la dette de location en utilisant un nouveau taux d'actualisation du jour de la modification. Enfin les modifications de montant de loyer, prévues au contrat, sans ajustements de surfaces ou de durée, entraineront une réévaluation de la dette de loyer sans révision du taux d'actualisation en contrepartie du droit d'utilisation.

Dans l'état des flux de trésorerie consolidé, la part fixe du paiement du loyer, auparavant incluse dans les flux opérationnels, sera présentée en tant que remboursement de la dette de location et des intérêts correspondants au sein des flux de financement. La part variable du loyer reste quant à elle incluse dans les flux opérationnels. Aucun impact sur la variation de trésorerie nette n'est engendré par IFRS 16.

Estimation des impacts attendus sur les états financiers du Groupe

Un outil de calcul a été déployé dans le Groupe dans lequel l'ensemble des contrats de location ainsi que leurs amendements ont été renseignés jusqu'au 31 décembre 2018. La finalisation de ce recensement permet d'obtenir les ordres de grandeur des impacts d'IFRS 16 sur les états financiers 2018 retraités du Groupe, hors effet lié à l'acquisition du groupe Hojeij Branded Foods pour lequel l'affectation du prix d'acquisition aux actifs et passifs identifiables est en cours.

Ainsi, dans le bilan :

- Le droit d'utilisation d'actifs ainsi que la dette de location ont été estimés respectivement à 2 374 M€ et 2 543 M€ au 1er janvier 2018, et à 2 433 M€ et 2 620 M€ au 31 décembre 2018 ;
- Les impôts différés actifs nets sont estimés à 41 M€ au 1er janvier 2018 et à 47 M€ au 31 décembre 2018, avant revue des prévisions fiscales qui pourraient entraîner la limitation d'une partie de ce montant ;
- Les autres actifs courants devraient diminuer de 9 M€ au 1er janvier 2018 et de 11 M€ au 31 décembre 2018, du fait des prépaiements de loyers, désormais comptabilisés en droits d'utilisation d'actifs. Les dettes fournisseurs et comptes rattachés devraient également diminuer du fait de l'arrêt de l'étalement des franchises de loyer sur la durée des baux, pour un montant estimé à 22 M€ au 1er janvier 2018 et à 26 M€ au 31 décembre 2018 ;
- L'application d'IFRS 16 sur les sociétés consolidées par mise en équivalence devrait diminuer la valeur des titres mis en équivalence de 2 M€ au 1er janvier 2018 et de 3 M€ au 31 décembre 2018 ;
- L'impact sur les capitaux propres, y compris l'effet estimé des impôts différés, devrait être négatif à hauteur de 115 M€ au 1er janvier 2018 et de 128 M€ au 31 décembre 2018.

Les principaux agrégats du compte de résultat 2018 retraité devraient être impactés comme suit :

- Augmentation du résultat avant charges financières et impôts de +57 M€, dont +41 M€ au titre des contrats de concessions, et +16 M€ au titre des contrats de location immobilière et autres. Cette augmentation est détaillée par poste du compte de résultat ci-dessous :
  - Diminution des charges externes liée à l'annulation du loyer fixe des contrats de location à hauteur de +533 M€ ;
  - Nouvelle charge d'amortissement des droits d'utilisation d'actifs pour -471 M€ ;
  - Nouvelle perte sur modifications de contrats de location pour -4 M€ ;
  - Diminution de la contribution des sociétés mises en équivalence pour -1 M€.
- Diminution du résultat avant impôt de -19 M€ liée aux charges d'intérêts sur dettes de location de -76 M€ dont -58 M€ au titre des contrats de concessions et -18 M€ au titre des contrats de location immobilière et autres ;
- Diminution de la charge d'impôt de 4 M€ liée à l'effet sur le résultat avant impôt décrit ci-dessus ;
- Diminution du résultat net consolidé de 15 M€ compte tenu des effets décrits ci-dessus.

L'état des flux de trésorerie consolidé devrait quant à lui être impacté comme suit :

- Augmentation des flux générés par l'activité et des flux opérationnels de +529 M€ ;
- Diminution des flux de financement de -529 M€ ;
- Aucun impact sur la variation de la trésorerie nette.

Évolution des définitions des indicateurs alternatifs de performance du Groupe

L'application mécanique de la norme IFRS 16 engendrerait des augmentations du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) et du Free Cash-Flow (cf. définitions actuelles en note 3.3).

Plus spécifiquement, dans l'activité du Travel Retail, les redevances payées aux concédants sont soit variables, soit fixes, soit variables avec minimum garanti. L'application d'IFRS 16 à ces contrats crée une distorsion dans la lecture de la performance de la branche en ne s'appliquant qu'à la part fixe du loyer, déconnectant les états financiers du suivi opérationnel.

Afin de conserver un indicateur pertinent qui reflète l'économie de ces contrats, le Groupe a décidé de neutraliser l'effet d'IFRS 16 sur le Résop pour les contrats de concession uniquement. De même, le résultat net ajusté – part du Groupe est retraité de façon identique.

En ce qui concerne les autres actifs loués, le Groupe contracte quasi-exclusivement des contrats de location simple. L'ensemble des dettes de locations afférentes à ces contrats et aux contrats de concessions n'a pas la même nature qu'une dette bancaire ou obligataire, et à ce titre, ne sera pas inclus dans l'Endettement net.

En conséquence, les flux associés aux remboursements des dettes de locations seront considérés comme opérationnels, et non liés au financement, pour le calcul du Free Cash-Flow.

Les indicateurs alternatifs de performance du Groupe doivent être en ligne avec le modèle économique et sa dynamique, pour permettre le suivi et le pilotage de la performance. Les indicateurs actuels sont donc maintenus mais leur définition est adaptée afin de neutraliser l'effet purement comptable de la norme, notamment dans l'activité Travel Retail, de la façon suivante :

- **Résop**

Le résultat avant charges financières et impôts sera neutralisé de l'effet d'IFRS 16 sur les contrats de concessions afin d'obtenir le Résop :

- L'effet positif attendu sur les comptes 2018 retraités de +57 M€ sur le résultat avant charges financières et impôts serait neutralisé à hauteur de 41 M€ pour les contrats de concessions, ce qui impliquerait une augmentation du Résop de +16 M€.

- **Free Cash-Flow**

L'augmentation des flux opérationnels sera neutralisée en ajoutant le remboursement des dettes de location et des intérêts payés associés dans la définition du Free Cash-Flow :

- Ainsi, l'effet positif attendu sur les comptes 2018 retraités de +529 M€ sur les flux opérationnels serait totalement neutralisé dans le Free Cash-Flow.

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 influer 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. Les 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 38 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 issus des contrats avec les clients, dès lors que le transfert de contrôle du bien ou du service promis au client est réalisé pour le montant du paiement attendu en échange de ce bien ou service.

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.

Lorsqu'un droit de retour est octroyé aux distributeurs au titre des ouvrages invendus, le montant estimé des retours est comptabilisé en dettes de remboursement au sein des autres passifs courants pour la part relative à la diminution du chiffre d'affaires, et en actif de remboursement au sein des stocks et des autres actifs courants respectivement pour les parts relatives aux stocks et aux avances auteurs. La dette de remboursement, comptabilisée en diminution du chiffre d'affaires, est évaluée en fonction des prévisions de ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Ce calcul statistique repose 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 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 évènement 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 1er 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 28.

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 1er janvier 2010 et IFRS 10 qui remplace IAS 27 ne traitant plus que des états financiers individuels depuis le 1er 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 dans 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, lors de la clôture de l'exercice, 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 1er 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.

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 comptabilisés à la juste valeur par résultat, à l'exception de certains instruments de capitaux propres pour lesquels le Groupe opte de façon irrévocable, à la date d'application d'IFRS 9 ou lors de leur comptabilisation initiale, pour une comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global. Dans le second cas, les variations de valeur accumulées en autres éléments du résultat global ne sont pas recyclées en résultat même en cas de cession (seuls les dividendes étant comptabilisés en résultat).

Les FCPR ne respectent pas les critères pour bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable et sont donc comptabilisés en juste valeur par résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances non courant sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est systématiquement reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'évènements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les clients et les créances d'exploitation sont comptabilisés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation sur la base du modèle simplifié d'IFRS 9. Le montant des dépréciations est apprécié de manière différenciée en fonction des activités :

- Dépréciation sur base individuelle en tenant compte (i) du profil de risque de la contrepartie ; (ii) des probabilités de défaut historiques ; (iii) des probabilités de défaut communiquées par les agences de notation ; (iv) des assurances crédit éventuelles ; (v) et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un évènement de crédit a été identifié.
- Dépréciation sur base collective (essentiellement Lagardère Publishing) en utilisant une matrice de dépréciation fondée sur une approche statistique en fonction de la balance âgée et des pertes attendues.

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, certaines 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 1er 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 1er 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'élément couvert se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'instrument de couverture.

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 à la retraite 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 évènements 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, ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

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. Ils ne font plus l'objet d'un amortissement. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

Lorsque le groupe d'actifs destiné à être cédé constitue à lui seul un segment de reporting présenté, c'est-à-dire une branche d'activité, ou fait partie d'un plan coordonné de cession d'une branche d'activité, alors, il est traité comme une activité abandonnée, et à ce titre, le résultat net et chaque catégorie de flux de trésorerie sont présentés sur des lignes dédiées du compte de résultat et de l'état des flux de trésorerie consolidé.

3.21 ACTIFS ET PASSIFS DE CONTRAT

L'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client. Ce décalage entraîne la constatation d'actifs de contrats.

Dans le cas inverse, les paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité génèrent des passifs de contrats.

NOTE 4 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2018

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2018 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- Intégration sur douze mois en 2018 de l'éditeur Jessica Kingsley Publishers, spécialisé dans les sciences humaines et sociales, acquis par Hachette UK en novembre 2017.
- Intégration sur douze mois en 2018 par Hachette UK de Summersdale, maison d'édition de livres illustrés, acquise en novembre 2017.

Lagardère Travel Retail

- Acquisition par HDS Retail North America le 19 novembre 2018 du groupe Hojeij Branded Foods (HBF), un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord. Cette acquisition est intégrée depuis décembre 2018 dans les comptes du Groupe.

Lagardère Active

- Intégration sur neuf mois en 2018 par Lagardère Active de la société Skyhigh TV, première société de production indépendante aux Pays-Bas, acquise à hauteur de 52 % de son capital social en mars 2018.
- Cession, en juin 2018, de la participation de 42 % dans le groupe Marie Claire consolidée par mise en équivalence.
- Cession de la participation de 73 % dans MonDocteur en juillet 2018, consolidée par intégration globale jusqu'en juin 2018.
- Cession par Lagardère Active Radio International des radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie à Czech Media Invest en juillet 2018, intégrées globalement jusqu'en juin 2018.
- Cession de Doctissimo en octobre 2018, intégrée globalement jusqu'en septembre 2018.

4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Hojeij Branded Foods (HBF)

Le 19 novembre 2018, HDS Retail North America LLC a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de la société North Haven HBF Holdings LLC, holding du groupe Hojeij Branded Foods (« HBF »), pour un montant total en numéraire d'environ 355 millions de dollars US (dont 330 millions de dollars US de valeur d'entreprise), soit environ 311 millions d'euros. Grâce à cette opération, le Groupe détient 45 entités intégrées globalement et trois entités mises en équivalence, dans lesquelles, conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), des partenaires minoritaires sont intégrés au capital. Basé à Atlanta aux États-Unis, HBF est un leader de la Restauration sur le marché du Travel Retail en Amérique du Nord.

L'allocation préliminaire du prix d'acquisition fait ressortir un écart d'acquisition provisoire de 151 millions d'euros (contre-valeur en euros au 31 décembre 2018). Cet écart d'acquisition porte essentiellement sur la valeur des synergies attendues entre les activités existantes de Lagardère Travel Retail en Amérique du Nord et HBF, et la capacité du nouvel ensemble à générer des développements futurs.

Le prix d'acquisition de HBF a été alloué aux actifs et passifs identifiables sur la base d'une première estimation des justes valeurs de la manière suivante (contre-valeurs euros à la date d'acquisition) :

(M€)	Hojeij Branded Foods (HBF)
Prix d'acquisition (A)	**311**
Allocation provisoire aux actifs et passifs identifiables	
Actif immobilisé (*)	202
Stocks, clients et autres actifs	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14
Dettes fournisseurs et autres passifs	(24)
Impôts différés, nets	(16)
Intérêts minoritaires en pourcentage de l'actif net acquis (**)	(23)
Total des actifs et passifs identifiables (B)	**159**
Écart d'acquisition provisoire (contre-valeur euro à la date d'acquisition) (A - B)	**152**
Écart de conversion	(1)
Écart d'acquisition provisoire (contre-valeur euro au 31.12.2018)	**151**

(*) Y compris 139 M€ d'actifs incorporels dont 119 M€ au titre des contrats de concessions (contre-valeur euros à la date d'acquisition).
(**) Des participations minoritaires existent à des taux différents dans la plupart des filiales de Hojeij Branded Foods.

Les frais liés à l'acquisition d'un montant d'environ 2 millions d'euros ont été exclus du prix d'acquisition et ont été enregistrés en charges dans le résultat net de l'exercice, dans le poste « Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions ».

La comptabilisation initiale de l'acquisition de HBF a été établie provisoirement au 31 décembre 2018. Les valeurs fiscales définitives des actifs acquis et passifs assumés seront également finalisées dans le courant de l'exercice 2019.

La sortie de trésorerie nette liée à l'acquisition de HBF est d'environ 297 millions d'euros et se décompose comme suit :

(M€)	Hojeij Branded Foods (HBF)
Prix d'acquisition	(311)
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	14
Sortie nette de trésorerie liée à l'acquisition	**(297)**

Au titre d'un mois d'activité, le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe de HBF intégrés dans les comptes consolidés s'élèvent respectivement à 23 M€ et (0,4) M€ (dont amortissement des actifs incorporels pour (2) M€).

Par ailleurs, si ce regroupement d'entreprise avait eu lieu le 1er janvier 2018, le chiffre d'affaires du Groupe aurait été augmenté de 190 M€ (soit un chiffre d'affaires annuel 2018 pour HBF de 213 M€).

4.3 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe autour de deux piliers prioritaires (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) annoncé au printemps 2018, Lagardère Active a fait évoluer son organisation afin d'autonomiser ses activités en plusieurs pôles distincts. De cette nouvelle structuration de Lagardère Active sont nés cinq pôles d'activité (News, Presse, TV, Production et distribution audiovisuelles, Pure Players et BtoB).

L'ensemble des écarts d'acquisition et immobilisations à durée de vie indéterminée a fait l'objet de tests de perte de valeur conformément à IAS 36.

Pour chacun des pôles d'activité, les écarts d'acquisition faîtiers ont été alloués en fonction de leur poids respectifs dans les flux de trésorerie actualisés.

À l'exception du pôle News qui regroupe les radios en France (Europe 1, Virgin Radio et RFM), *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire et l'activité de gestion de licences de la marque Elle, chaque pôle est susceptible de saisir les meilleures opportunités lui permettant de poursuivre son développement. À ce titre, certains actifs ont déjà été cédés au cours de l'exercice. La vente des actifs radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie a été finalisée en juillet 2018, et celle du pôle e-Santé en octobre 2018.

Au 31 décembre 2018, d'autres actifs sont en cours de cession au sein de la branche Lagardère Active.

Une revue de chaque processus de cession a été effectuée afin de déterminer si les critères de classement en actifs et passifs associés destinés à la vente, tels que décrits en note 3.20, sont remplis.

Les groupes d'actifs suivants, qui font l'objet de processus de cession individuels, ont été classés en actifs et passifs associés destinés à la vente :

- **Titres de Presse Magazine en France** : correspond aux titres de Presse Magazine France y compris la Société de Presse Féminine et à l'exception des titres *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche* et ainsi que l'activité de licence du magazine *Elle*. La cession effective du pôle presse au groupe Czech Media Invest est intervenue le 14 février 2019.
- **Production audiovisuelle** : le groupe d'actifs est disponible en vue de la vente dans son état actuel et est activement commercialisé. Le groupe estime que la cession devrait intervenir dans l'année 2019.
- **Chaînes TV à l'exception de Mezzo** : le Groupe est entré en négociations exclusives en vue de la cession de ces actifs avec le groupe M6 le 31 janvier 2019.
- **Numérique (dont BilletRéduc, Plurimedia, Boursier.com)** : la cession effective de ces actifs est intervenue en janvier et février 2019.
- **Radios internationales (Jacaranda et sa régie publicitaire Mediamark)** : la cession de Jacaranda a été finalisée le 11 février 2019 et celle de Mediamark est soumise à l'obtention d'autorisations locales.

Évaluation

La valeur nette comptable des actifs et passifs associés de la Presse Magazine France étant supérieure à la valeur de cession diminuée des frais associés, une dépréciation de 24 M€ a été comptabilisée au 31 décembre 2018. Cette dépréciation a été imputée sur l'écart d'acquisition faîtier du groupe d'UGT Presse (cf. note 10). L'écart d'acquisition résiduel s'élève à 7 M€.

Les valeurs nettes comptables des groupes d'actifs Numérique et Radios Internationales en Europe de l'Est (cédées en juillet 2018) ont également été dépréciées respectivement de 3 M€ et de 2 M€ afin de ramener leur valeur au prix de cession diminué des frais associés. Les dépréciations ont été affectées aux écarts d'acquisition portés par ces UGT.

Le groupe d'actifs Chaînes TV n'a quant à lui pas été déprécié compte tenu des offres reçues.

La valeur estimée de cession des actifs de la Production audiovisuelle est supérieure à la valeur nette comptable.

Le détail par poste du bilan, ainsi que la contribution de chacun des groupes d'actifs au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe, sont les suivants :

ACTIF (M€)	Titres de Presse Magazine en France	Production audiovisuelle	Chaînes TV	Numérique	Radios internationales	Total au 31.12.2018
Immobilisations incorporelles	53	10	21	1	-	**85**
Écarts d'acquisition	32	99	79	20	3	**233**
dont allocation des écarts d'acquisitions faîtiers	*31*	*35*	*30*	-	-	***96***
dont perte de valeur issue du classement en actifs destinés à être cédés	*(24)*	-	-	*(3)*	-	***(27)***
Immobilisations corporelles	2	5	2	-	-	**9**
Titres mis en équivalence	-	-	-	-	2	**2**
Autres actifs non courants	-	-	-	-	2	**2**
Impôts différés - Actif	8	4	1	1	-	**14**
Actifs non courants	95	118	103	22	7	**345**
Stocks et en-cours	6	28	20	-	-	**54**
Créances clients et comptes rattachés	77	95	26	5	1	**204**
Autres actifs courants	25	22	19	2	-	**68**
Trésorerie	21	4	2	1	-	**28**
Actifs courants	129	149	67	8	1	**354**
Actifs destinés à être cédés	224	267	170	30	8	**699**
PASSIF (M€)						
Provisions pour retraites et obligations assimilées	18	2	1	1	-	**22**
Provisions pour risques et charges non courantes	2	1	1	-	-	**4**
Dettes financières non courantes	-	20	-	-	-	**20**
Autres passifs non courants	-	1	-	-	-	**1**
Impôts différés - Passif	8	1	5	-	-	**14**
Passifs non courants	28	25	7	1	-	**61**
Provisions pour risques et charges courantes	12	5	1	-	-	**18**
Dettes financières courantes	7	2	-	-	-	**9**
Fournisseurs et comptes rattachés	61	67	32	10	-	**170**
Autres passifs courants	77	58	16	4	-	**155**
Passifs courants	157	132	49	14	-	**352**
Passifs associés aux actifs destinés à être cédés	185	157	56	15	-	**413**
Chiffre d'affaires 2018	239	215	99	22	1	**576**
Résultat opérationnel courant 2018	22	19	23	3	1	**68**

Le montant total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres au titre des groupes d'actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2018 s'élève à (4) M€, dont (3) M€ au titre des écarts de conversion, et (1) M€ au titre des écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées.

4.4 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2017

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2017 étaient 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 était une plus-value avant impôts de 2 M€ ;
- 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'hopital 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 meilleurs 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 spécialisée dans le développement et la réalisation de campagnes innovantes.

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 et Foodservice ;
- 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-dessus, 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.

5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Compte de résultat 2018

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 263	3 673	895	438	-	7 269
Chiffre d'affaires inter-branches	(11)	-	-	-	-	(11)
Chiffre d'affaires consolidé	**2 252**	**3 673**	**895**	**438**	**-**	**7 258**
Produits annexes consolidés	7	25	46	-	5	83
Produit des activités ordinaires	**2 259**	**3 698**	**941**	**438**	**5**	**7 341**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	**190**	**119**	**75**	**30**	**(13)**	**401**
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	2	1	-	-	4
Résultat opérationnel courant	**191**	**121**	**76**	**30**	**(13)**	**405**
Charges de restructuration	(21)	(6)	(44)	(8)	-	(79)
Plus et moins values de cession	-	(3)	207	-	1	205
Cession d'actifs	-	*(3)*	*207*	-	*1*	*205*
Ajustements de valeur liés au changement de contrôle	-	-	-	-	-	-
Pertes de valeur (*)	-	(4)	(40)	(2)	(1)	(47)
Sociétés intégrées	-	*(4)*	*(40)*	*(2)*	*(1)*	*(47)*
Sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(5)	(59)	-	(2)	-	(66)
Frais liés aux acquisitions	-	(2)	(3)	-	(2)	(7)
Ajustements de prix post acquisition	-	2	1	(5)	-	(2)
Résultat avant charges financières et impôts	**165**	**49**	**197**	**13**	**(15)**	**409**
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant						
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(31)	(111)	(8)	(51)	(1)	(202)
Coût des plans d'options	(3)	(2)	(5)	(1)	(2)	(13)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

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	929	454	-	7 095
Chiffre d'affaires inter-branches	(11)	-	-	-	-	(11)
Chiffre d'affaires consolidé (*)	**2 289**	**3 412**	**929**	**454**	**-**	**7 084**
Produits annexes consolidés (*)	5	46	39	-	4	94
Produit des activités ordinaires (*)	**2 294**	**3 458**	**968**	**454**	**4**	**7 178**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	**210**	**112**	**70**	**22**	**(15)**	**399**
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	1	1	-	-	3
Résultat opérationnel courant	**211**	**113**	**71**	**22**	**(15)**	**402**
Charges de restructuration	(2)	(9)	(23)	(10)	3	(41)
Plus et moins values de cession	-	2	(1)	1	41	43
Cession d'actifs	-	*2*	*(1)*	*1*	*41*	*43*
Ajustements de valeur liés au changement de contrôle	-	-	-	-	-	-
Pertes de valeur (**)	(6)	(23)	(27)	-	(1)	(57)
Sociétés intégrées	*(6)*	*(23)*	*(3)*	-	*(1)*	*(33)*
Sociétés mises en équivalence	-	-	*(24)*	-	-	*(24)*
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(5)	(59)	-	(4)	-	(68)
Frais liés aux acquisitions	(2)	(1)	(1)	-	-	(4)
Ajustements de prix post acquisition	-	-	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts (*)	**196**	**23**	**19**	**9**	**28**	**275**
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant						
Amortissements des actifs incorporels et corporels (*)	(29)	(105)	(12)	(46)	(1)	(193)
Coût des plans d'options	(4)	(2)	(3)	(1)	(3)	(13)

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).
(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Financement 31.12.2018

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	183	283	(6)	109	(9)	560
Impôts payés	(40)	(21)	(79)	(8)	71	(77)
Flux opérationnels	**143**	**262**	**(85)**	**101**	**62**	**483**
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(42)	(127)	216	(58)	(1)	(12)
- Acquisitions	*(43)*	*(130)*	*(34)*	*(62)*	*(1)*	*(270)*
- Cessions	*1*	*3*	*250*	*4*	-	*258*
Free Cash-Flow	**101**	**135**	**131**	**43**	**61**	**471**
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(13)	(305)	129	-	(8)	(197)
- Acquisitions	*(13)*	*(308)*	*(12)*	*(1)*	*(6)*	*(340)*
- Cessions	-	*3*	*141*	*1*	*(2)*	*143*
Intérêts encaissés	1	1	1	-	2	5
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**89**	**(169)**	**261**	**43**	**55**	**279**

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	79	(18)	465
Impôts payés	(60)	(24)	(33)	(6)	34	(89)
Flux opérationnels (*)	**104**	**184**	**(1)**	**73**	**16**	**376**
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles (*)	(46)	(137)	(8)	(57)	155	(93)
- Acquisitions (*)	*(46)*	*(138)*	*(8)*	*(59)*	*(2)*	*(253)*
- Cessions	-	*1*	-	*2*	*157*	*160*
Free Cash-Flow	**58**	**47**	**(9)**	**16**	**171**	**283**
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(19)	(14)	(10)	(9)	(1)	(53)
- Acquisitions	*(30)*	*(18)*	*(12)*	*(6)*	*(2)*	*(68)*
- Cessions	*11*	*4*	*2*	*(3)*	*1*	*15*
Intérêts encaissés	1	2	1	-	-	4
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-
Somme des flux opérationnels et d'investissements	**40**	**35**	**(18)**	**7**	**170**	**234**

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).

Bilan 31.12.2018

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 923	2 435	379	1 012	(20)	6 729
Titres mis en équivalence	28	37	3	4	1	73
Passifs sectoriels	(1 640)	(1 003)	(443)	(740)	114	(3 712)
Fonds opérationnel employés	**1 311**	**1 469**	**(61)**	**276**	**95**	**3 090**
Actifs et passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	**286**
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé	-	-	-	-	-	**(1 375)**
Capitaux propres consolidés	-	-	-	-	-	**2 001**

Bilan 31.12.2017

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels (*)	2 791	2 100	1 198	843	15	6 947
Titres mis en équivalence	27	33	58	4	1	123
Passifs sectoriels (*)	(1 560)	(914)	(817)	(535)	42	(3 784)
Fonds opérationnel employés (*)	**1 258**	**1 219**	**439**	**312**	**58**	**3 286**
Actifs et passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	**6**
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé	-	-	-	-	-	**(1 368)**
Capitaux propres consolidés (*)	-	-	-	-	-	**1 924**

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE

Chiffre d'affaires

	2018	2017 (*)
France	**2 286**	2 322
Union européenne (hors France)	**2 455**	2 373
Autres pays européens	**161**	101
USA et Canada	**1 495**	1 440
Moyen-Orient	**22**	28
Asie-Océanie	**673**	645
Autres (Afrique, Amérique latine)	**166**	175
Total	**7 258**	7 084

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).

Actifs sectoriels

	2018	2017 (*)
France	**1 874**	2 550
Union européenne (hors France)	**2 181**	2 171
Autres pays européens	**48**	51
USA et Canada	**2 139**	1 723
Moyen-Orient	**8**	7
Asie-Océanie	**432**	403
Autres (Afrique, Amérique latine)	**47**	42
Total	**6 729**	6 947

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	2018	2017 (*)
France	**83**	61
Union européenne (hors France)	**89**	97
Autres pays européens	**3**	5
USA et Canada	**42**	45
Moyen-Orient	**2**	3
Asie-Océanie	**47**	41
Autres (Afrique, Amérique latine)	**4**	1
Total	**270**	253

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé augmente sur l'exercice 2018 de 2,5 % en données brutes et augmente de 3,3 % 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 2018 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2017 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2018 ;
- le chiffre d'affaires 2017 et le chiffre d'affaires 2018 retraité sur la base des taux de change applicables en 2017.

L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change négatif de -110 M€ lié principalement à la dépréciation du dollar US et par un effet périmètre favorable de +52 M€, qui se décompose de la manière suivante :

- opérations de croissance externe, soit +102 M€, en particulier chez Lagardère Publishing avec l'intégration de Jessica Kingsley pour +8 M€, de Summersdale pour +7 M€, de Kyle Cathie pour +5 M€, de Worthy Publishing pour +4 M€, et de Bookouture pour +3 M€, chez Lagardère Travel Retail avec l'intégration de HBF aux États-Unis pour +23 M€ et dans une moindre mesure des activités de Duty Free en Pologne pour +4 M€ et de Travel Essentials en République tchèque pour +5 M€, chez Lagardère Active avec l'intégration de Skyhigh TV pour +12 M€ aux Pays-Bas et d'Aito Media Group pour +6 M€ en Finlande, chez Lagardère Sports and Entertainment avec l'intégration de Brave Marketing pour +10 M€ au Royaume-Uni ;
- incidence des cessions, soit -50 M€, relatifs principalement aux opérations de désinvestissement chez Lagardère Travel Retail de l'activité de Distribution de presse en Hongrie pour -11 M€ et chez Lagardère Active des activités de Radio en République tchèque, Slovaquie, Pologne et Roumanie pour -30 M€, de Mondocteur pour -3 M€ et Doctissimo pour -2 M€.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	31.12.2018	31.12.2017 (*)
Lagardère Publishing	**2 252**	2 289
Éducation	**318**	367
Illustrés	**289**	290
Littérature	**998**	976
Fascicules	**275**	279
Autres	**372**	377
Lagardère Travel Retail	**3 673**	3 412
Travel Essentials	**1 566**	1 500
Duty Free & Fashion	**1 483**	1 340
Foodservice	**624**	561
Distribution	**-**	11
Lagardère Active	**895**	929
Presse	**371**	396
Radios internationales	**30**	57
Radios France	**125**	131
Chaînes TV	**110**	109
Production audiovisuelle	**215**	192
Autres	**44**	44
Lagardère Sports and Entertainment	**438**	454
Droits marketing	**208**	202
Droits médias	**71**	100
Lagardère Live Entertainment	**42**	45
Autres	**117**	107
Total	**7 258**	7 084

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

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 :

	2018	2017
Lagardère Publishing	**7 413**	7 318
Lagardère Travel Retail	**15 253**	15 231
Lagardère Active	**3 689**	4 244
Lagardère Sports and Entertainment	**1 548**	1 596
Autres activités	**141**	154
Total	**28 044**	28 543

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2018	2017 (*)
Salaires et rémunérations	**1 420**	1 374
Charges sociales	**283**	280
Paiement en actions	**13**	13
Total	**1 716**	1 667

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément aux principes énoncés en note 3.5, Paiement fondé sur des actions, les droits à attribution d'actions gratuites accordés ont été évalués à leur juste valeur à la date d'attribution.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2015 à 2018, 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 1er 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 ;
- plans du 16 avril 2018 : 812 460 actions.

Pour les cadres exécutifs du Groupe bénéficiaires du plan du 1er 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, du 6 avril 2017 et du 16 avril 2018, 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 9 mai 2016, 6 avril 2017 et 16 avril 2018, l'attribution des actions est soumise :

- d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 9 mai 2019, 6 avril 2020 et 17 avril 2021 respectivement pour les plans 2016, 2017 et 2018 ;
- 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 2018 et 2017 sont les suivantes :

	Actions gratuites			
	Plan du 16.04.2018	Plan du 06.04.2017	Plan du 09.05.2016	Plan du 01.04.2015
Cours de l'action à la date d'attribution	23,13 €	27,51 €	22,01 €	27,79 €
Taux de dividendes attendu	5,6 %	4,7 %	5,9 %	4,7 %

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élèvent à 13 M€ pour chacun des exercices 2018 et 2017.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

2018

Sur l'exercice 2018, les charges de restructuration s'élèvent à 79 M€ et se rapportent principalement à la mise en œuvre de plans de rationalisation et de réduction des coûts dans les activités opérationnelles :

- 44 M€ chez Lagardère Active provenant du découpage de la branche en pôles autonomes et de la dissolution de son corporate ;
- 21 M€ chez Lagardère Publishing principalement en lien avec la rationalisation des centres de distribution au Royaume-Uni ;
- 8 M€ chez Lagardère Sports and Entertainment essentiellement liés à des coûts de réorganisation des activités en Europe ;
- 6 M€ chez Lagardère Travel Retail, essentiellement en Australie, Nouvelle Zélande et Allemagne.

2017

Sur l'exercice 2017, les charges de restructuration s'élevaient 41 M€ et se rapportaient 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 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 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 Paradies fin 2015.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES

2018

En 2018, le gain net ressort à 205 M€ et comprend les principales transactions suivantes :

- 245 M€ de plus-value avant impôts réalisée à la suite de la cession en mai 2018 d'un immeuble de bureaux à Paris 8e (France) abritant les équipes Radio et chaînes de télévision de Lagardère Active ;
- (40) M€ de moins-value avant impôts réalisée à la suite de la cession, en juin 2018, de la participation de 42 % détenue dans le groupe Marie Claire (Lagardère Active) ;
- 3 M€ de plus-value avant impôts réalisée sur les cessions de MonDocteur, Doctissimo et des radios en République tchèque, Pologne, Slovaquie et Roumanie par Lagardère Active.

2017

En 2017, les plus et moins-values de cessions se soldaient par un gain net de 43 M€ qui se décomposait, 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.

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	
	2018	2017	**2018**	2017	**2018**	2017	**2018**	2017
Lagardère Publishing	**14**	14	**975**	945	**36**	36	**1 011**	981
Lagardère Travel Retail	**11**	10	**355**	200	**73**	51	**428**	251
Lagardère Active :	**27**	32	**118**	489	**24**	102	**142**	591
- Presse	**3**	3	**99**	159	**5**	59	**104**	218
- Audiovisuel	**20**	25	**14**	246	**19**	42	**33**	288
- Numérique	**4**	4	**5**	84	**-**	1	**5**	85
Lagardère Sports and Entertainment	**2**	2	**176**	175	**12**	11	**188**	186
Total	**54**	58	**1 624**	1 809	**145**	200	**1 769**	2 009

Les écarts d'acquisition et immobilisations à durée de vie indéterminée classés en actifs destinés à être cédés sont détaillés par groupe d'UGT en note 4.3.

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	
	2018	2017	**2018**	2017	**2018**	2017	**2018**	2017
Lagardère Publishing	**14**	14	**975**	945	**36**	36	**1 011**	981
Groupe Editis	**4**	4	**232**	232	**2**	2	**234**	234
Groupe Hachette UK Holding	**1**	1	**300**	291	**22**	22	**322**	313
Hachette Book Group (USA)	**1**	1	**301**	284	**-**	-	**301**	284
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	**30**	26	**12**	12	**41**	38
Lagardère Travel Retail	**11**	10	**355**	200	**73**	51	**428**	251
Amérique du Nord (Paradies et HBF)	**2**	1	**269**	112	**72**	50	**341**	162
Pacifique	**1**	1	**29**	30	**-**	-	**29**	30
République tchèque	**1**	1	**33**	34	**-**	-	**33**	34
France	**3**	3	**12**	12	**-**	-	**12**	12
Asie	**1**	1	**8**	8	**-**	-	**8**	8
Autres	**3**	3	**4**	4	**1**	1	**5**	5
Lagardère Active	**27**	32	**118**	489	**24**	102	**142**	591
Presse	**3**	3	**99**	159	**5**	59	**104**	218
Lagardère Active	**1**	1	**93**	124	**-**	-	**93**	124
Société de Presse Féminine	**1**	1	**-**	23	**-**	2	**-**	25
Presse Magazine France	**1**	1	**6**	12	**5**	57	**11**	69
Audiovisuel	**20**	25	**14**	246	**19**	42	**33**	288
Lagardère Active Broadcast	**-**	1	**-**	63	**-**	-	**-**	63
Radios France	**1**	-	**12**	-	**-**	-	**10**	-
Radios internationales	**-**	5	**-**	46	**-**	-	**2**	46
Production audiovisuelle	**14**	14	**-**	62	**-**	3	**-**	65
RFM	**1**	1	**-**	-	**16**	16	**16**	16
Lagardère Active TV	**1**	1	**-**	24	**-**	1	**-**	25
Chaînes TV	**3**	3	**2**	51	**3**	22	**5**	73
Numérique	**4**	4	**5**	84	**-**	1	**5**	85
E-santé	**1**	1	**5**	55	**-**	-	**5**	55
Newsweb	**1**	1	**-**	11	**-**	-	**-**	11
BilletRéduc.com	**1**	1	**-**	16	**-**	-	**-**	16
Plurimedia	**1**	1	**-**	2	**-**	1	**-**	3
Lagardère Sports and Entertainment	**2**	2	**176**	175	**12**	11	**188**	186
Sports	**1**	1	**150**	149	**12**	11	**162**	160
Live Entertainment	**1**	1	**26**	26	**-**	-	**26**	26
Total	**54**	58	**1 624**	1 809	**145**	200	**1 769**	2 009

Allocation d'écarts d'acquisition dans la branche Lagardère Active

À fin 2018, compte tenu de la nouvelle structuration de Lagardère Active en pôles autonomes, les écarts d'acquisition de l'UGT Presse de Lagardère Active, de Lagardère Active Broadcast et de Lagardère Active TV ont été alloués aux UGT de ces pôles. Ainsi :

- 31 M€ issus de l'UGT Presse de Lagardère Active ont été alloués aux titres de presse magazine en France destinés à être cédés ;
- 63 M€ issus de l'UGT Lagardère Active Broadcast et 24 M€ issus de l'UGT Lagardère Active TV ont été alloués comme suit : 35 M€ à la Production Audiovisuelle, 30 M€ aux Chaînes TV, 12 M€ aux Radios en France et 10 M€ aux Radios internationales.

Les écarts d'acquisition de la branche Lagardère Active ont fait l'objet des tests annuels de perte de valeur. Aucune dépréciation n'a été constatée à ce titre à l'exception de l'écart d'acquisition de 4 M€ sur Shopcade inclus dans l'UGT Presse Magazine France.

Les groupes d'actifs classés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2018 incluent le montant des écarts d'acquisition alloués sur l'exercice (note 4.3) et ont été évalués selon IFRS 5.

Tests 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 évènements 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		
	2018	2017	2016	**2018**	2017	2016
Lagardère Publishing (*)	**6,53 %**	6,09 %	6,78 %	**1,50 %**	1,50 %	2,00 %
Lagardère Travel Retail :						
Travel Retail	**5,01 %**	4,91 %	5,56 %	**2,50 %**	2,50 %	2,50 %
Distribution	**N/A**	N/A	5,56 %	**N/A**	N/A	0,00 %
Lagardère Active :						
Presse	**6,42 %**	6,01 %	7,09 %	**0,00 %**	0,00 %	0,00 %
Audiovisuel	**5,89 %**	5,82 %	6,32 %	**1,50 %**	1,50 %	1,50 %
Numérique	**5,89 %**	5,82 %	6,32 %	**2,00 %**	2,00 %	2,00 %
Lagardère Sports and Entertainment :						
Europe / États-Unis	**5,97 %**	5,60 %	6,16 %	**2,00 %**	2,00 %	2,00 %
Asie	**5,97 %**	5,60 %	6,16 %	**2,00 %**	2,50 %	2,50 %

(*) Pour certaines activités du Numérique chez Lagardère Publishing, un taux de croissance perpétuelle de 2,00 % a été utilisé.

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 2018 et 2017, ni entre les exercices 2017 et 2016.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2018 par les sociétés intégrées s'élève à 47 M€ dont 41 M€ au titre des écarts d'acquisition, 3 M€ au titre des immobilisations corporelles principalement chez Lagardère Travel Retail et 3 M€ au titre des immobilisations incorporelles essentiellement chez Lagardère Sports and Entertainment. Les principales pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilent comme suit :

- 24 M€ pour dépréciation partielle de l'écart d'acquisition de l'UGT Lagardère Active au sein de l'activité Presse consécutive au classement d'une partie de l'écart d'acquisition à hauteur de 31 M€ en actif destiné à être cédé (cf. note 4.3) ;
- 9 M€ pour dépréciation partielle de l'écart d'acquisition porté par Newsweb chez Lagardère Active dont 6 M€ comptabilisés en juin 2018 et 3 M€ consécutivement au classement de l'UGT en actif destiné à être cédé (cf. note 4.3) ;
- 4 M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition de Shopcade au sein de l'UGT Presse Magazine France, consécutive à la décision d'arrêt de l'activité.

En 2017, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient 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 ventilaient 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€ avait 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.

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. En 2019, compte tenu des projets de cession, le marché des licences de marques devient une hypothèse clé pour apprécier l'évaluation des actifs de presse non cédés.
- Travel Retail : trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares, …) ; loyers des magasins de détail.
- 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

- Revenus de licences de marques

Les revenus de licences de marques, en particulier de la marque Elle, ont été inclus dans les budgets plans 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 2018, une variation correspondant à une baisse annuelle de 3 % du chiffre d'affaires des licences de marques, appliquée au-delà des années du budget-plan, conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur de 7 M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre. Au 31 décembre 2018, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de l'ensemble des UGT Presse s'élève à 104 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 10 % du total des flux prévisionnels de la branche hors coûts des holdings.

Pour la branche, une variation de plus (moins) 5 % des flux futurs de trésorerie aurait un impact positif (négatif) d'environ 24 M€ sur le montant de la valeur recouvrable. Au 31 décembre 2018, 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 188 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 2018 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 2018.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2 % du taux d'actualisation, variations supérieures à celles constatées sur les deux derniers exercices 2017 et 2016.

Lagardère Publishing : (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 %	-	-	-	-	(3)	(6)	(18)	(29)	(61)
-0,5 %	-	-	-	-	(1)	(3)	(9)	(21)	(32)
0 %	-	-	-	-	-	(2)	(4)	(11)	(23)
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	(2)	(5)	(14)
+1 %	-	-	-	-	-	-	(1)	(3)	(5)

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2018 est de 6,53 %.

Au 31 décembre 2018, 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 12 M€ sur Groupe Anaya-Bruño.

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 61 M€ dont 28 M€ pour Groupe Anaya-Bruño, 16 M€ pour Groupe Hachette UK et 6 M€ pour Hatier.

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 2018 est de 5,01 %.

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 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Les taux d'actualisation utilisés pour les tests 2018 sont de 6,42 % pour la Presse et 5,89 % pour l'Audiovisuel et le Numérique.

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 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(2)
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2018 est de 5,97 %.

Au 31 décembre 2018, 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 2 M€ sur l'UGT Live Entertainment.

Concernant l'UGT Sports, l'utilisation d'un taux d'actualisation de 12,47 %, 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

	2018	2017
Variation nette des dépréciations d'actifs	**(1)**	(41)
Pertes de change	**(7)**	-
Charges financières hors intérêts	**(1)**	(1)
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	**-**	-
Autres charges	**(18)**	(19)
Total	**(27)**	(61)

La variation nette des dépréciations d'actifs inclut les dépréciations d'avances auteurs pour 16 M€ en 2018 et 46 M€ en 2017 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.

Les autres charges sont composées principalement de charges de location au titre de surfaces commerciales sous-louées à des partenaires en aéroport en Chine chez Lagardère Travel Retail pour lesquelles des produits de sous-location sont facturés et reconnus en autres produits des activités (cf. note 12).

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2018	2017 (*)
Gains de change	**-**	1
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	**31**	8
Subventions d'exploitation et crédits d'impôts	**26**	25
Autres produits	**39**	28
Total	**96**	62

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

Les autres produits incluent notamment les revenus de sous-location 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 :

	2018	2017
Produits financiers sur prêts	**2**	2
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	**4**	3
Produits liés aux produits dérivés sur endettement net	**5**	5
Autres produits financiers	**9**	3
Produits financiers	**20**	13
Charges d'intérêts des dettes financières	**(55)**	(70)
Charges liés aux produits dérivés sur endettement net	**(20)**	(3)
Autres charges financières	**(4)**	(13)
Charges financières	**(79)**	(86)
Total	**(59)**	(73)

Les charges financières nettes s'établissent à -59 M€ au 31 décembre 2018, en diminution de 14 M€ par rapport à 2017. Cette évolution s'explique principalement par la baisse du taux d'intérêt moyen du groupe entre les deux exercices, suite au refinancement réalisé en 2017.

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 :

	2018	2017 (*)
Impôt courant	**(102)**	(72)
Mouvements sur les impôts différés	**(32)**	74
Total	**(134)**	2

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).

En 2018, l'impôt sur les résultats s'établit à (134) M€, en hausse de 136 M€ par rapport à 2017. Cette augmentation s'explique principalement par les éléments suivants :

- -83 M€ de charge d'impôt en 2018 sur la cession d'un immeuble de bureaux à Paris 8e (France) abritant les équipes Radio et chaînes de télévision de Lagardère Active ;
- -40 M€ liés à l'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 incluaient notamment la vente d'un ensemble immobilier ;
- -19 M€ liés à un produit généré en 2017 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 ;
- -16 M€ liés à un produit en 2017 lié au remboursement de la taxe sur les dividendes payée en France pour les exercices 2015 à 2017 ;
- +7 M€ de produit en 2018 lié à l'activation d'un impôt différé relatif aux charges de restructuration non décaissées de Lagardère Active ;
- +5 M€ liés à la 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 2018 et 2017 :

	2018	2017 (*)
Résultat avant impôts	**350**	202
(-) Contribution des sociétés mises en équivalence	**(4)**	21
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	**346**	223
Charge d'impôt théorique (**)	**(119)**	(77)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de base sur plus et moins-values de cession	**(15)**	(5)
Différences de base sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	**(13)**	(7)
Différences de taux sur les résultats des filiales étrangères	**11**	19
Crédits d'impôts et incitations fiscales	**10**	15
Limitation des impôts différés	**(5)**	5
Effet des changements de taux d'impôts sur les impôts différés (***)	**(1)**	23
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (****)	**-**	(13)
Produits d'impôts sur déficits activés (*****)	**-**	40
Contribution exceptionnelle à l'impôt sur les sociétés en France en 2017	**-**	(5)
Impôt de distribution et restitution en 2017	**-**	11
Différences permanentes et autres éléments	**(2)**	(4)
Charge d'impôt réelle	**(134)**	2

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).
(**) Au taux en vigueur en France (34,43 % en 2018 et 2017). La contribution exceptionnelle à l'impôt sur les sociétés en France en 2017 a été traitée en différence permanente.
(***) Dont 19 M€ en 2017 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.
(****) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.
(*****) En 2017, 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.

14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	2018	2017 (*)
Actifs incorporels	**(198)**	(167)
Actifs corporels	**(15)**	(11)
Actifs financiers non courants	**(13)**	(36)
Stocks et en cours	**14**	15
Provisions pour pensions	**31**	36
Autres provisions	**66**	71
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	**126**	108
Différences temporaires (valeur brute)	**11**	16
Dépréciation des impôts différés actifs	**(138)**	(141)
Différences temporaires (valeur nette)	**(127)**	(125)
Pertes reportables	**55**	97
Crédits d'impôts	**-**	-
Total impôts différés nets	**(72)**	(28)
Actifs d'impôts différés	**176**	206
Passifs d'impôts différés	**(248)**	(234)

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).

Au 31 décembre 2018, 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 170 M€.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2018	2017 (*)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	**(28)**	(98)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	**(32)**	74
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	**1**	(17)
Change et périmètre	**(13)**	13
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	**(72)**	(28)

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).

La charge d'impôt différé au compte de résultat 2018 est principalement constituée de la reprise d'un impôt différé actif sur déficits reportables en France pour 40 M€, constatant l'utilisation de 116 M€ de déficits reportables en lien avec la cession d'un immeuble de bureau situé à Paris 8e chez Lagardère Active.

En 2018, la variation de (13) M€ en effet change et périmètre s'explique principalement par l'acquisition du groupe Hojeij Branded Foods (cf. note 4.2).

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2018	31.12.2017 (*)
Titres non consolidés	**-**	-
Couvertures de flux de trésorerie	**(4)**	(7)
Écarts actuariels sur provisions pour retraite et obligations assimilées	**21**	23
Total	**17**	16

(*) Données retraitées du fait de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 (cf. note 1.1).

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 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).

	2018	2017 (*)
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	**194**	176
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	**131 133 286**	131 133 286
Autocontrôle	**(1 260 478)**	(1 575 218)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	**129 872 808**	129 558 068
Nombre moyen d'actions en circulation	**129 715 438**	129 369 390
Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	**1,49**	1,36
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	**-**	-
Actions gratuites	**1 650 561**	2 165 010
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	**131 365 999**	131 534 400
Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	**1,47**	1,34

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2018	2017
Au 1er janvier	**1 809**	1 856
Valeur brute	***3 050***	*3 092*
Pertes de valeur cumulées	***(1 241)***	*(1 236)*
Acquisitions (*)	**175**	45
Cessions ou déconsolidations (**)	**(101)**	(4)
Pertes de valeur (***)	**(41)**	(13)
Écarts de conversion	**15**	(78)
Classement en actifs destinés à être cédés (****)	**(233)**	-
Autres mouvements	**-**	3
Au 31 décembre	**1 624**	1 809
Valeur brute	**2 668**	3 050
Pertes de valeur cumulées	**(1 044)**	(1 241)

(*) Dont en 2018 : Groupe Hojeij Branded Foods 152, Jessica Kingsley Publishers 7, Summersdale Publishers 4, Skyhigh TV 4, La Plage 3.
Dont en 2017 : Brainbow Ltd 9, Iscool Entertainment 9, Storyfire (Bookouture) 7, Aito 6, Shopvolution 5, Animalbox 4.
(**) Dont en 2018 : Radios internationales (50), Mondocteur (38), Doctissimo (13).
Dont en 2017 : Westview (activité de Perseus) : (4).
(***) Dont en 2018 : UGT Presse Lagardère Active (24), Newsweb (9), Shopcade (4), Radios internationales (3).
Dont en 2017 : FCube (1).
(****) Dont en 2018 : Classement d'écarts d'acquisition de Lagardère Active en actifs destinés à être cédés (cf. note 4.3) :
Presse Magazine France (32), Production audiovisuelle (99), Chaînes TV (79), Numérique (20), Radios internationales (3).

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			
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs (*)	Contrats de concession	Autres	Total
Au 1er janvier 2017	**119**	**198**	**506**	**902**	**488**	**2 213**
Acquisitions	-	-	86	1	14	101
Variations de périmètre	-	-	-	7	13	20
Cessions / sorties	-	-	(15)	(8)	(6)	(29)
Reclassements	-	-	(82)	-	-	(82)
Écarts de conversion	-	(10)	(35)	(39)	(10)	(94)
Au 31 décembre 2017	**119**	**188**	**460**	**863**	**499**	**2 129**
Acquisitions	-	-	162	-	22	184
Variations de périmètre	-	20	-	121	(18)	123
Cessions / sorties	(29)	11	-	-	(32)	(50)
Actifs destinés à être cédés	(59)	(39)	-	-	(134)	(232)
Reclassements	10	(10)	(64)	(2)	16	(50)
Écarts de conversion	-	3	7	12	-	22
Au 31 décembre 2018	**41**	**173**	**565**	**994**	**353**	**2 126**

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

Amortissements et pertes de valeur

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs (*)	Contrats de concession	Autres	Total
Au 1er janvier 2017	**(61)**	**(48)**	**(426)**	**(201)**	**(333)**	**(1 069)**
Amortissements	-	-	(37)	(59)	(25)	(121)
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
Au 31 décembre 2017	**(61)**	**(45)**	**(365)**	**(244)**	**(356)**	**(1 071)**
Amortissements	-	-	(40)	(59)	(27)	(126)
Pertes de valeur	-	(1)	(1)	-	(1)	(3)
Variations de périmètre	-	-	-	-	16	16
Cessions / sorties	19	-	-	-	32	51
Actifs destinés à être cédés	6	16	-	-	125	147
Reclassements	-	(2)	62	-	5	65
Écarts de conversion	-	(1)	(6)	(3)	1	(9)
Au 31 décembre 2018	**(36)**	**(33)**	**(350)**	**(306)**	**(205)**	**(930)**

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2017	**58**	**143**	**95**	**619**	**143**	**1 058**
Au 31 décembre 2018	**5**	**140**	**215**	**688**	**148**	**1 196**

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 2018

	Solde au 01.01.2018	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2018
Terrains	47	-	-	-	-	-	47
Constructions	383	26	(3)	(7)	65	(1)	463
Matériel et outillage	722	69	(15)	(77)	(16)	8	691
Autres immobilisations	493	51	57	(90)	(5)	(3)	503
Immobilisations en cours (**)	76	38	(1)	-	(63)	1	51
Total	**1 721**	**184**	**38**	**(174)**	**(19)**	**5**	**1 755**

(**) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

Amortissements et pertes de valeur 2018

	Solde au 01.01.2018	Amortissements	Pertes de valeur (*)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2018
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(204)	(26)	-	3	6	(25)	1	(245)
Matériel et outillage	(456)	(74)	(1)	12	73	10	(4)	(440)
Autres immobilisations	(328)	(42)	(2)	3	89	8	2	(270)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	**(988)**	**(142)**	**(3)**	**18**	**168**	**(7)**	**(1)**	**(955)**
Valeurs nettes	**733**	**42**	**(3)**	**56**	**(6)**	**(26)**	**4**	**800**

(*) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

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
Total	**1 690**	**209**	**(55)**	**(72)**	**(8)**	**(43)**	**1 721**

(**) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

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	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(228)	(25)	(8)	14	10	29	4	(204)
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)	-	-
Total	**(958)**	**(139)**	**(23)**	**48**	**59**	**7**	**18**	**(988)**
Valeurs nettes	**732**	**70**	**(23)**	**(7)**	**(13)**	**(1)**	**(25)**	**733**

(*) 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 2018 et 2017.

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 :

	Co-actionnaire	Principale activité	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
			31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017	2018	2017
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	Aéroport de Paris	Travel Retail	**45 %**	45 %	**12**	11	**1**	2
Relay@ADP	Aéroport de Paris	Travel Retail	**50 %**	50 %	**6**	5	**4**	3
Lagardère & Connexions	SNCF Participations	Travel Retail	**50 %**	50 %	**3**	2	**1**	-
Autres					**4**	4	**(2)**	-
Coentreprises					**25**	22	**4**	5
Marie Claire (Holding Evelyne Prouvost) (*)		Presse Magazine		42 %		53	**-**	(24)
Éditions J'ai lu		Édition	**35 %**	35 %	**17**	17	**1**	1
Inmedio		Travel Retail	**49 %**	49 %	**13**	12	**1**	-
Yen Press		Édition	**49 %**	49 %	**10**	9	**-**	-
Saddlebrook International Sports		Sports	**30 %**	30 %	**4**	4	**-**	-
Autres					**4**	6	**(2)**	(3)
Entreprises associées					**48**	101	**-**	(26)
Total titres mis en équivalence					**73**	123	**4**	(21)

(*) Une perte de valeur de 24 M€ avait été enregistrée en 2017.

La **variation des titres mis en équivalence** s'analyse comme suit :

	2018			2017		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	**123**	**22**	**101**	145	20	125
Dividendes distribués (*)	**(4)**	**(3)**	**(1)**	(6)	(5)	(1)
QP de résultat net	**4**	**4**	**-**	3	5	(2)
Pertes de valeur (**)	**-**	**-**	**-**	(24)	-	(24)
Var des autres éléments du résultat global	**-**	**(1)**	**1**	(1)	1	(2)
Entrées/Acquisitions (***)	**2**	**-**	**2**	-	-	-
Sorties/cession (****)	**(53)**	**1**	**(54)**	(1)	(1)	-
Autres	**1**	**2**	**(1)**	7	2	5
Titres mis en équivalence en fin de période	**73**	**25**	**48**	123	22	101

(*) Dont Relay ADP pour (3) M€ en 2018 et SDA pour (2) M€ en 2017.
(**) Dont Marie Claire pour (24) M€ en 2017.
(***) Dont trois entités mises en équivalence chez HBF pour 2 M€ en 2018.
(****) Dont cession de Marie Claire pour (54) M€ en 2018 et Hungaro Press pour (1) M€ en 2017.

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 1 280 M€ en 2018 contre 1 227 M€ en 2017. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 474 M€ en 2018 contre 447 M€ en 2017.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2018	2017	**2018**	2017
Chiffre d'affaires total	**1 280**	1 227	**640**	614
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	***(474)***	*(447)*	***(237)***	*(224)*
Chiffre d'affaires ajusté	**806**	780	**403**	390
Résultat opérationnel courant	**18**	21	**9**	11
Résultat avant charges financières et impôts	**15**	18	**8**	9
Résultat avant impôt	**14**	17	**7**	9
Résultat net	**13**	12	**7**	6
Trésorerie nette (endettement net)	**(90)**	(73)	**(45)**	(37)

Entreprises associées

Marie Claire

La participation de 42 % dans le groupe Marie Claire a été cédée en juin 2018 (cf. note 9).

NOTE 20 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2018	31.12.2017 (*)
Titres non consolidés	**30**	48
Prêts et créances	**76**	76
Frais d'obtention de contrats	**85**	77
Instruments financiers dérivés (**)	**5**	18
Total	**196**	219

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).
(**) Cf. note 30.1.

TITRES NON CONSOLIDÉS

Les titres non consolidés comprennent :

	31.12.2018		31.12.2017	
Valeur nette	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idinvest Digital Fund II	**11**	**7 %**	11	7 %
Autres	**19**		37	
Total	**30**		48	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres non consolidés.

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s'élèvent à (1) M€ en 2018.

Au 31 décembre 2018, les écarts d'évaluations cumulés sur les titres non consolidés s'élèvent à (1) M€.

PRÊTS ET CRÉANCES

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2018	31.12.2017
Valeur brute	**105**	100
Dépréciation	**(29)**	(24)
Valeur nette	**76**	76

Analyse de la dépréciation	2018	2017
Dépréciation à l'ouverture	**(24)**	(32)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**(1)**	10
Autres mouvements et écarts de conversion	**(4)**	(2)
Dépréciation à la clôture	**(29)**	(24)

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 :

	31.12.2018	31.12.2017
Lagardère Publishing	**413**	389
Lagardère Travel Retail	**347**	325
Lagardère Active	**3**	79
Lagardère Sports and Entertainment	**-**	-
Autres activités	**-**	-
Valeur brute	**763**	793
Dépréciation	**(197)**	(210)
Valeur nette	**566**	583

Analyse de la dépréciation	2018	2017
Dépréciation à l'ouverture	**(210)**	(219)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**6**	3
Autres mouvements et ecarts de conversion	**7**	6
Dépréciation à la clôture	**(197)**	(210)

NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

Les **créances clients** et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2018	31.12.2017 (*)
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	**1 400**	1 561
Dépréciation	**(104)**	(143)
Valeur nette	**1 296**	1 418
dont :		
- créances non échues	***1 087***	*1 231*
- créances échues de moins de six mois	***166***	*141*
- créances échues de plus de six mois	***43***	*46*
Total	**1 296**	1 418

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

Analyse de la dépréciation	2018	2017
Dépréciation à l'ouverture	**(143)**	(132)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**16**	1
Autres mouvements et écarts de conversion	**23**	(12)
Dépréciation à la clôture	**(104)**	(143)

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 la déconsolidation des créances cédées selon les modalités précisées ci-dessous.

Il s'agit d'une cession de créances sans recours qui intègre 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.

Le projet de cession des groupes d'actifs de l'UGT Presse de Lagardère Active s'est traduit par la sortie de Lagardère Publicité du programme de titrisation au mois de décembre 2018 et par l'entrée de deux nouveaux cédants (Lagardère Publicité News et Lagardère Thématiques) qui titrisent les créances des titres de Presse conservés, des Radios en France et des Chaînes TV.

En conséquence, le montant des créances cédées et déconsolidées à fin décembre 2018 s'élève à 53 M€.

Lagardère conserve néanmoins une exposition dans les créances cédées principalement représentée par les parts détenues par le Groupe dans le compartiment qui s'élèvent à 0,9 M€ au 31 décembre 2018, soit environ 2 % du total des créances cédées.

Au 31 décembre 2017, le montant des créances cédées et déconsolidées s'élevait à 75 M€.

NOTE 23 AUTRES ACTIFS COURANTS

Les **autres actifs courants** se décomposent comme suit :

	31.12.2018	31.12.2017 (*)
Auteurs débiteurs	**306**	291
Créances fiscales et sociales	**222**	303
Charges constatées d'avance	**140**	160
Fournisseurs débiteurs	**79**	82
Avances et acomptes versés	**35**	38
Frais d'obtention de contrats	**15**	16
Instruments financiers dérivés (**)	**7**	6
Prêts	**9**	8
Actifs de contrats (***)	**5**	10
Autres créances diverses	**89**	81
Total	**907**	995
Dépréciation	**(24)**	(52)
Valeur nette	**883**	943

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).
(**) Dont 3 M€ d'instruments financiers dérivés affectés à la dette (cf. note 30.1).
(***) Cf. note 24.

Analyse de la dépréciation	2018	2017
Dépréciation à l'ouverture	**(52)**	(60)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**(17)**	(45)
Autres mouvements et écarts de conversion	**45**	53
Dépréciation à la clôture	**(24)**	(52)

NOTE 24 ACTIFS ET PASSIFS DE CONTRATS

Les mouvements d'actifs et de passifs de contrats sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

	31.12.2017 (*)	Reconnaissance en chiffre d'affaires	Paiements reçus des clients	Changements d'estimation	Pertes de valeur	Autres	31.12.2018
Actifs de contrat non courant	-	-	-	-	-	-	**-**
Actifs de contrat courant	10	1	(6)	-	-	-	**5**
Actifs de contrat	10	1	(6)	-	-	-	**5**
Passifs de contrat non courant	11	-	-	-	-	-	**11**
Passifs de contrat courant	65	(11)	36	-	-	-	**90**
Passifs de contrat	76	(11)	36	-	-	-	**101**

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).

L'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client. Ce décalage a entraîné la constatation d'actifs de contrats. Dans le cas inverse, les paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité génèrent des passifs de contrats.

Les actifs et passifs de contrats se rapportent aux activités de Lagardère Sports and Entertainment.

Les actifs de contrats ont diminué de 5 M€ en 2018, principalement du fait de paiements reçus des clients à hauteur de 6 M€.

Les passifs de contrats s'élèvent à 101 M€ au 31 décembre 2018, en augmentation de 25 M€, du fait de :

- +36 M€ de paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues, principalement en Allemagne et en France ;
- -11 M€ de prestations rendues aux clients en 2018 qui ont engendré la reconnaissance de chiffre d'affaires, en diminution des passifs de contrats.

NOTE 25 TRÉSORERIE

Dans l'état des flux de trésorerie, **la trésorerie** est calculée comme suit :

	31.12.2018	31.12.2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**710**	546
Concours financiers courants	**(50)**	(69)
Trésorerie	**660**	477

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent comme suit :

	31.12.2018	31.12.2017
Comptes bancaires	**431**	329
OPCVM monétaires	**213**	138
Dépôts à terme et comptes-courants à moins de trois mois	**66**	79
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**710**	546

Dans l'état des flux de trésorerie, **la variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	2018	2017
Variation des stocks et en-cours	**(23)**	(5)
Variation des créances clients et comptes rattachés	**(62)**	(13)
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	**(7)**	55
Variation des autres créances et dettes	**147**	(108)
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	**55**	(71)

(*) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à +55 M€, après une année 2017 qui présentait une variation négative de -71 M€. Cette forte évolution provient pour partie de l'amélioration chez Lagardère Publishing par rapport à une année 2017 qui avait été impactée par le retournement lié au calendrier de parution très favorable de 2016.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 CAPITAL

Au 31 décembre 2018, comme 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.

26.2 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 2018.

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.

26.3 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2018	2017
Détention au 1er janvier	**1 575 218**	1 952 575
Achats	**883 813**	677 231
Ventes	**(716 313)**	(631 231)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	**(482 240)**	(423 357)
Détention au 31 décembre	**1 260 478**	1 575 218

Au 31 décembre 2018, les actions d'autocontrôle représentent 0,96 % du capital de Lagardère SCA et sont affectées comme suit :

- 1 027 978 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- 232 500 actions affectées à « l'animation du marché ».

En 2018, dans le cadre du contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux et destiné à animer le marché, Lagardère SCA a acquis 883 813 actions propres pour un prix de revient total de 21 M€, et cédé 716 313 actions propres pour un prix de revient total de 17 M€ générant un résultat de cession de (4) M€ directement enregistré en capitaux propres.

Par ailleurs, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 482 240 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 2018 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 22 décembre 2014 et du 1er avril 2015.

En 2017, Lagardère SCA avait 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.

Il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 423 357 actions d'autocontrôle pour un montant de 13 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 2017 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 26 décembre 2013.

26.4 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.

26.5 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	
	31.12.2018	31.12.2017	**31.12.2018**	31.12.2017	**2018**	2017	**2018**	2017
Lagardère Publishing			**26**	27	**4**	3	**4**	4
Dont Librairie Générale Française	**40 %**	40 %	**20**	20	**3**	4	**3**	3
Dont Pika Éditions	**33,33 %**	33,33 %	**6**	6	**-**	-	**-**	-
Lagardère Travel Retail			**124**	101	**18**	17	**22**	12
Dont sous-groupe Paradies (*)	**N/A**	N/A	**62**	68	**12**	9	**22**	12
Dont sous-groupe Hojeij Branded Foods (*)	**N/A**		**23**		**-**		**-**	
Dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	**9,96 %**	9,96 %	**23**	22	**2**	2	**-**	-
Dont sous-groupe AIREST (**)	**50 %**	50 %	**15**	12	**4**	6	**-**	-
Lagardère Active			**4**	5	**-**	1	**1**	1
Dont Mezzo	**40 %**	40 %	**3**	3	**1**	1	**1**	-
Lagardère Sports and Entertainment			**2**	6	**-**	7	**-**	-
Dont sous-groupe Lagardère Sports Asia	**19,26 %**	29,26 %	**3**	8	**-**	7	**-**	-
Total			**156**	139	**22**	28	**27**	17

(*) Groupes Paradies et Hojeij Branded Foods : inclut les intérêts minoritaires issus de l'acquisition de Paradies le 22 octobre 2015 et de Hojeij Branded Foods le 19 novembre 2018. 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 Airest en 2015. Cependant, le taux d'intérêts minoritaires reste identique dans les filiales d'Airest SPA (aéroports de Venise Trévise, Vérone, Bari et Palerme).

26.6 GESTION DU CAPITAL

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionnariat. Les actions Lagardère SCA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionnariat 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 7,33 % 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 actionnariat 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.

26.7 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

	2018			2017		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	**38**	**3**	**41**	(134)	(8)	(142)
- Variation des écarts de conversion	***38***	***3***	***41***	*(135)*	*(8)*	*(143)*
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	**-**	**-**	**-**	*1*	-	*1*
Écarts d'évaluation	**(10)**	**-**	**(10)**	18	-	18
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	**(9)**	**-**	**(9)**	17	-	17
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	***(13)***	**-**	***(13)***	*25*	-	*25*
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	***1***	**-**	***1***	*1*	-	*1*
- Impôt	***3***	**-**	***3***	*(9)*	-	*(9)*
Variation de juste-valeur des titres non consolidés	**(1)**	**-**	**(1)**	1	-	1
- 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	**-**	**-**	**-**	-	-	-
- Impôt	**-**	**-**	**-**	-	-	-
Autres réserves	**6**	**-**	**6**	(2)	-	(2)
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	***8***	**-**	***8***	*1*	-	*1*
- Impôt	***(2)***	**-**	***(2)***	*(3)*	-	*(3)*
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	**34**	**3**	**37**	(118)	(8)	(126)

(*) 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 :

	2018	2017
▸ Dollar US :	47 M€	(134) M€
▸ Livre Sterling :	(5) M€	(18) M€
▸ Autres :	(1) M€	10 M€
Total	**41 M€**	**(142) M€**

NOTE 27 PROVISIONS

27.1 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 204 M€ (57 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 211 M€ (92 % 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€ dont 22 M€ ont été reclassés en passifs associés aux actifs destinés à être cédés, soit un engagement net de 62 M€ (17 % 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

	2018	2017
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	**400**	395
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**9**	9
Réduction de droits futurs / modifications de régimes	**8**	(1)
Liquidation d'engagements	**(1)**	(1)
Coût financier	**8**	9
Cotisations des employés	**-**	-
Prestations versées	**(19)**	(10)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	**(3)**	1
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	**(17)**	3
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	**(1)**	4
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés (*)	**(22)**	-
Écarts de change et autres	**(4)**	(9)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	**358**	400
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	**262**	284
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	**96**	116

(*) Classement en passifs associés aux actifs destinés à être cédés pour 22 M€ au 31 décembre 2018 (cf. note 4.3).

Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2018	2017
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	**239**	229
Produit d'intérêt	**7**	6
Écart de mesure des actifs de régime	**(13)**	9
Cotisations des employés	**-**	-
Cotisations de l'employeur	**7**	7
Prestations versées par le fonds d'actif	**(9)**	(5)
Liquidation d'engagements	**-**	-
Entrées et (sorties) de perimètre	**-**	-
Écarts de change et autres	**(2)**	(7)
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	**229**	239

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2018	2017
Actions	**18 %**	26 %
Obligations	**73 %**	67 %
Immobilier	**3 %**	2 %
Monétaire	**2 %**	0 %
Autres	**5 %**	5 %

Calcul du passif net comptabilisé

	2018	2017	2016	2015	2014
Valeur actualisée de l'obligation	**358**	400	395	368	426
Juste valeur des actifs du régime	**(229)**	(239)	(229)	(230)	(271)
Coûts des services passés non reconnus	**-**	-	-	-	-
Passif net comptabilisé	**129**	161	166	138	155

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2018	2017
Provision / (Actif) à l'ouverture	**161**	**166**
Charges sur l'exercice	**17**	9
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	**(8)**	(1)
Cotisations de l'employeur	**(7)**	(7)
Prestations versées par l'employeur	**(10)**	(6)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés (*)	**(22)**	-
Écarts de change et autres	**(2)**	-
Provision / (Actif) à la clôture (**)	**129**	**161**

(*) Classement en passifs associés aux actifs destinés à être cédés pour 22 M€ au 31 décembre 2018 (cf. note 4.3).
(**) Dont provision pour engagements de retraite pour 135 M€ et autres actifs non courants pour (7) M€ au titre deux plans sur-financés.

Composantes de la charge de l'exercice

	2018	2017
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**9**	9
Réduction de droits futurs / Modifications de régimes	**8**	(1)
Liquidation d'engagements	**(1)**	(1)
Coût financier	**1**	2
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	**-**	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	**17**	9
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	**(3)**	1
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	**(17)**	3
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	**(1)**	4
Excédent du rendement réel des actifs de régime	**13**	(9)
Effet de plafonnement des actifs de régime	**-**	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	**(8)**	(1)
Total charges (produits) comptabilisés	**9**	8

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2018	2017
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	**2,40 %**	2,17 %
- Zone Euro (*)	**1,65 %**	*1,50 %*
- Royaume-Uni (*)	**2,85 %**	*2,60 %*
Taux de revalorisation moyen des rentes	**3,09 %**	3,11 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	**1,86 %**	1,89 %
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

	2018	2017
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	**(13)**	9
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	**-5,49 %**	3,68 %
Écarts actuariels d'expériences sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	**(1)**	4
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	**-0,20 %**	1,00 %

Effet de la variation de +/- 1 % du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé

	2018	2017
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	**13**	13
Effet d'une augmentation de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	**56**	56
- sur la charge de l'exercice	**4**	4
Effet d'une diminution de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	**(38)**	(37)
- sur la charge de l'exercice	**(2)**	(2)

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2018 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(27)	30
Duration moyenne pondérée des engagements	15 ans	

Cotisations patronales attendues

	2018	2017
Cotisations patronales attendues	**5**	8

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2018	2017
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	**(22)**	(47)
Mouvements de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	**20**	(8)
- sur la valeur des actifs du régime	**(13)**	9
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	**(15)**	(46)
Incidence des impôts différés	**(2)**	24
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	**(17)**	(22)

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les **autres provisions courantes et non courantes** s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2018	31.12.2017
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	**5**	6
Restructurations et désengagements	**33**	29
Litiges	**63**	69
Autres risques	**235**	263
Total	**336**	367
Dont :		
- part non courante	***190***	*220*
- part courante	***146***	*147*

2018	Solde au 01.01.2018	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Passifs associés aux actifs destinés à être cédés	Solde au 31.12.2018
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	**6**	-	-	1	(2)	-	-	-	**5**
Restructurations et désengagements	**29**	-	2	23	(17)	(4)	5	(5)	**33**
Litiges	**69**	-	1	9	(7)	(2)	-	(7)	**63**
Autres risques	**263**	-	4	40	(33)	(38)	9	(10)	**235**
Total	**367**	**-**	**7**	**73**	**(59)**	**(44)**	**14**	**(22)**	**336**

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)	(9)	**263**
Total	**410**	**(3)**	**(4)**	**95**	**(77)**	**(43)**	**(11)**	**367**

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 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE

Les **dettes financières du Groupe** se décomposent comme suit :

	31.12.2018	31.12.2017
Emprunts obligataires	**794**	1 292
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**200**	200
Dettes de location financement	**4**	5
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	**10**	34
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (**)	**-**	19
Autres dettes financières	**15**	10
Dettes financières non courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	**1 023**	1 560
Instruments de couverture affectés à la dette	**1**	-
Dettes financières non courantes	**1 024**	1 560
Emprunts obligataires	**499**	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**-**	-
Dettes de location financement	**4**	5
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	**-**	5
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (**)	**19**	-
Billets de trésorerie (NEU CP) (*)	**477**	276
Autres dettes financières	**70**	89
Dettes financières courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	**1 069**	375
Instruments de couverture affectés à la dette	**-**	-
Dettes financières courantes	**1 069**	375
Total dettes financières	**2 093**	1 935

(*) 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 2018 sont les suivants :

- poursuite du programme de billets de trésorerie (NEU CP) avec un plafond à 850 M€. Les émissions s'élèvent à 477 M€ au 31 décembre 2018 contre 276 M€ au 31 décembre 2017 ;
- poursuite du programme de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) avec un plafond de 200 M€. Aucune nouvelle émission n'est intervenue en 2018. Les émissions s'élèvent à 19 M€ au 31 décembre 2018, comme au 31 décembre 2017.

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 :

	31.12.2017	Flux de trésorerie	Variation de périmètre	Change	Variations de justes valeurs	Autres flux	31.12.2018
Emprunts obligataires	1 292	-	-	-	-	(498)	**794**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	200	-	-	-	-	-	**200**
Dettes de location financement	5	(2)	-	-	-	1	**4**
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) (**)	19	-	-	-	-	(19)	**-**
Autres dettes financières	10	5	-	-	-	-	**15**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	1	-	**1**
Passifs non courants issus des activités de financement	**1 526**	**3**	**-**	**-**	**1**	**(516)**	**1 014**
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	499	**499**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	-	-	-	-	**-**
Dettes de location financement	5	(1)	-	-	-	-	**4**
Billets de trésorerie et titres de créances (NEU CP et NEU MTN) (*)	276	201	-	-	-	19	**496**
Autres dettes financières	2	3	-	(4)	-	-	**1**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	-	**-**
Passifs courants issus des activités de financement	**283**	**203**	**-**	**(4)**	**-**	**518**	**1 000**
Total passifs issus des activités de financement	**1 809**	**206**	**-**	**(4)**	**1**	**2**	**2 014**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	39	-	-	-	-	(29)	**10**
Concours financiers courants	69	12	(28)	-	-	(3)	**50**
Intérêts courus	18	(2)	-	-	6	(3)	**19**
Total dettes financières	**1 935**	**216**	**(28)**	**(4)**	**7**	**(33)**	**2 093**

(*) 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€)	31.12.2018	31.12.2017
Placements financiers et trésorerie	**710**	546
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif (*)	**8**	21
Dettes financières non courantes (**)	**(1 024)**	(1 560)
Dettes financières courantes	**(1 069)**	(375)
Endettement financier net	**(1 375)**	(1 368)

(*) Au 31 décembre 2018, les instruments de couverture affectés à la dette – Actif sont comptabilisés en Autres actifs non courants pour 5 M€ et en Autres actifs courants pour 3 M€. Au 31 décembre 2017, les instruments de couverture affectés à la dette – Actif étaient comptabilisés en Autres actifs non courants pour 18 M€ et en Autres actifs courants pour 3 M€.
(**) Au 31 décembre 2018, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (1) M€.

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **31 décembre 2018 :**

	2019 (*)	2020	2021	2022	2023	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	499	-	-	-	497	297	**1 293**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	2	151	47	-	-	**200**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	1	**1**
Dettes de location financement	4	2	1	-	-	1	**8**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	9	-	1	-	-	**10**
Billets de trésorerie (**)	496	-	-	-	-	-	**496**
Autres dettes financières	70	13	-	-	-	2	**85**
Au 31 décembre 2018	**1 069**	**26**	**152**	**48**	**497**	**301**	**2 093**

(*) 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 2017, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	2018 (*)	2019	2020	2021	2022	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	499	-	-	-	793	**1 292**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	-	148	49	3	**200**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	-	**-**
Dettes de location-financement	5	4	-	-	-	1	**10**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	5	2	13	5	11	3	**39**
Billets de trésorerie (**)	276	19	-	-	-	-	**295**
Autres dettes financières	89	7	-	-	-	3	**99**
Au 31 décembre 2017	**375**	**531**	**13**	**153**	**60**	**803**	**1 935**

(*) 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.

28.3 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 :

31.12.2018	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	(3)	**496**	2,37 % (***)
Émission le 13 avril 2016 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500 M€	497	(5)	**492**	2,90 %
Émission le 21 juin 2017 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 300 M€	297	1	**298**	1,81 %
Emprunts obligataires	**1 293**	**(7)**	**1 286**	
Autres emprunts	200	-	**200**	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**200**	**-**	**200**	
Total	**1 493**	**(7)**	**1 486**	

(*) 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.

31.12.2017	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 19 septembre 2014 d'un emprunt obligataire à 5 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 %
Emprunts obligataires	**1 292**	**(18)**	**1 274**	
Autres emprunts	200	-	**200**	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**200**	**-**	**200**	
Total	**1 492**	**(18)**	**1 474**	

(*) 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.

28.4 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 :

31.12.2018	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone euro	2 051	98,0 %	1 250	59,7 %
Dollar US	2	0,1 %	652	31,2 %
Livre sterling	14	0,7 %	64	3,1 %
Dollar australien	0	0,0 %	27	1,3 %
Dollar canadien	0	0,0 %	34	1,6 %
Autres	26	1,2 %	66	3,1 %
Total	**2 093**	**100 %**	**2 093**	**100 %**

NOTE 29 EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT

29.1 RISQUES DE MARCHE

29.1.1 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 179 %. En effet, la dette brute à moins de 2 ans est de 1 095 M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 1 961 M€ (trésorerie et placements financiers courants pour 710 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 28.3).

Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires, à remboursement *in fine*, passe de 67 % à 62 % de l'endettement total brut entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018, 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 2018, le ratio imposé par le "*covenant*" est respecté.

Risques de taux d'intérêt

62 % 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 497 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 710 M€. D'autre part, l'endettement à taux variable s'élève à 747 M€ (ce chiffre excluant principalement les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires et les dépôts et cautions reçus). À fin décembre 2018, compte tenu des montants mentionnés ci-dessus, une hausse instantanée des taux aurait un effet limité sur la charge nette d'intérêt du Groupe.

Au 31 décembre 2018, le Groupe ne détient pas d'instruments dérivés de taux qui modifie la répartition de la dette à taux fixe et variable.

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 27.1.

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 2018 pour l'ensemble des quatre branches, sur des montants de 98 M€ à la vente et 213 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 2018 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

▸ Euro	53 %
▸ Dollar US	18 %
▸ Livre Sterling	9 %
▸ Autres devises	20 %
Total	**100 %**

Sur la base des données comptables de l'exercice 2018, 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 2018
Dollar US (*)	(10) 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 2018, de 314 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 2018, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 488 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 31.12.2018	Valorisation boursière au 31.12.2018
Lagardère SCA	1 260 478	0,96 %	22,02	27 755 726 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				40 625 595 €

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 229 M€. Ils sont investis à hauteur de 18 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 41 M€ au 31 décembre 2018.

29.1.2 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.

Le portefeuille des dérivés se décompose de la manière suivante :

Catégorie d'instrument de couverture	Nature de couverture	Nominal		Juste valeur		Autres éléments du résultat global	
		31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017	2018	2017
Cross-currency swaps affectés à la dette (*)	Investissement net	**375**	221	**7**	18	**(11)**	33
Swaps de change affectés à la dette (*)	Juste-valeur	**426**	489	**-**	3	**-**	-
Couvertures de change opérationnelles (achats et ventes à terme)	Flux de trésorerie et Juste-valeur	**115**	89	**1**	(1)	**(2)**	(8)
Total		**916**	799	**8**	20	**(13)**	25

(*) La variation de juste-valeur des instruments financiers affectés à la dette s'élève à (14) M€ au 31 décembre 2018 dont (11) M€ au titre des *cross-currency swaps*, comptabilisée en autres éléments du résultat global, et (3) M€ au titre des swaps de change, comptabilisée en résultat.

Au 31 décembre 2018, les caractéristiques des *cross-currency swaps* affectés à la date sont résumées ci-après :

Les nominaux s'élèvent à 430 millions de dollars US avec des échéances en septembre 2019, avril 2023 et juin 2024. Au 31 décembre 2017, les contrats s'élevaient à 265 millions de dollars US avec des échéances en 2019 et 2023.

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 dollar US les emprunts obligataires émis à taux fixe euro.

La maturité des autres dérivés est inférieure à un an.

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.

29.2 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.

29.2.1 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 2 809 M€ au 31 décembre 2018. 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 :

	2018	2017
Premier client	**4,8 %**	4,8 %
Cinq premiers clients	**8,8 %**	9,0 %
Dix premiers clients	**11,8 %**	12,3 %

Les données présentées ci-contre n'incluent pas les clients des activités de Distribution de presse de Lagardère Travel Retail cédées au cours de l'exercice 2017.

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 710 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 229 M€ (dont 211 M€ au Royaume-Uni), 73 % 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 1 289 M€ au 31 décembre 2018. 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.

29.2.2 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.

NOTE 30 INSTRUMENTS FINANCIERS

30.1 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 :

	31.12.2018	31.12.2017
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives - Actif	**12**	24
- Instruments de couverture affectés à la dette (*)	**8**	21
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	**4**	3
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives - Passif	**(4)**	(4)
- Instruments de couverture affectés à la dette	**(1)**	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	**(3)**	(4)
Total (net)	**8**	20

(*) Au 31 décembre 2018, 5 M€ comptabilisés en Actifs non courants et 3 M€ en Actifs courants. Au 31 décembre 2017, 18 M€ comptabilisés en Actifs non courants et 3 M€ en Actifs courants.

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2018		Répartition par catégorie d'instruments (1)				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	30	30			30		
Autres actifs financiers non courants	160	160	160				
Créances clients et comptes rattachés	1 296	1 296	1 296				
Instruments financiers dérivés	12	12					12
Autres actifs financiers courants	872	872	872				
Placements financiers	-	-			-		
Équivalents de trésorerie	213	213				213	
Trésorerie	497	497	497				
Actifs	**3 080**	**3 080**	**2 825**		**30**	**213**	**12**
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 493	1 517		1 493			
Autres dettes financières	600	600		600			
Autres passifs financiers non courants	224	224	224				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 215	1 215	1 215				
Instruments financiers dérivés	4	4					4
Autres passifs financiers courants	1 450	1 450	1 450				
Passifs	**4 986**	**5 010**	**2 889**	**2 093**			**4**

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2018.

	31.12.2017		Répartition par catégorie d'instruments (1)				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	48	48			48		
Autres actifs financiers non courants	153	153	153				
Créances clients et comptes rattachés	1 418	1 418	1 418				
Instruments financiers dérivés	24	24					24
Autres actifs financiers courants	926	926	926				
Placements financiers	-	-	-		-		
Équivalents de trésorerie	138	138				138	
Trésorerie	408	408	408				
Actifs	**3 115**	**3 115**	**2 905**		**48**	**138**	**24**
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	1 386	1 386	1 386				
Instruments financiers dérivés	4	4					4
Autres passifs financiers courants	1 446	1 446	1 446				
Passifs	**4 881**	**4 944**	**2 942**	**1 935**			**4**

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2017.

30.3 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 (1)			Hiérarchie des justes valeurs (2)			
31.12.2018	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Coût d'acquisition
Titres non consolidés	30						30
- FCPI Idinvest Digital Fund II	*11*						*11*
- Autres titres de participation	*19*						*19*
Instruments financiers dérivés actifs			12		12		
Placements financiers	-			-			
- Actions	-			-			
- Obligations	-			-			
Équivalents de trésorerie		213		213			
- Valeurs mobilières de placements		*213*		*213*			
Total - Instruments financiers actifs	**30**	**213**	**12**	**213**	**12**		**30**
Instruments financiers dérivés passifs			4		4		
Total - Instruments financiers passifs			**4**		**4**		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2018.
(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2018.

	Catégorie d'instruments (1)			Hiérarchie des justes valeurs (2)			
31.12.2017	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Coût d'acquisition
Titres non consolidés	48						48
- FCPI Idinvest 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*			
Total - Instruments financiers actifs	**48**	**138**	**24**	**138**	**24**		**48**
Instruments financiers dérivés passifs			4		4		
Total - Instruments financiers passifs			**4**		**4**		

(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.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2018	31.12.2017 (*)
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	**180**	71
Avances remboursables	**-**	-
Avances et acomptes	**-**	-
Passifs de contrat (**)	**11**	11
Autres passifs	**45**	38
Autres passifs non courants	**236**	120
Dettes fiscales et sociales	**370**	450
Dettes de remboursements	**299**	279
Auteurs créditeurs	**260**	229
Passifs de contrat (**)	**90**	65
Clients créditeurs	**77**	90
Produits constatés d'avance	**32**	61
Avances et acomptes	**21**	41
Instruments financiers dérivés (***)	**2**	4
Autres dettes diverses	**390**	296
Autres passifs courants	**1 541**	1 515
Total autres passifs	**1 777**	1 635

(*) Données au 31 décembre 2017 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 15 (cf. note 1.1).
(**) Cf. note 24.
(***) Cf. note 30.1.

Dettes de remboursement – 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 constitue une dette de remboursement. 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 2018, l'estimation des retours comptabilisée en dettes de remboursement s'élève à 299 M€, contre 279 M€ au 31 décembre 2017.

NOTE 32 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	31.12.2018	31.12.2017
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	496	692	298	**1 486**	1 486
Autres dettes financières	570	27	3	**600**	443
Autres passifs financiers non courants		152	73	**225**	110
Fournisseurs et comptes rattachés	1 215			**1 215**	1 445
Instruments sur contrats d'échange de devises	2			**2**	4
Autres passifs financiers courants	1 450			**1 450**	1 228
Total Passifs financiers ***dont obligations en matière de location financement***	**3 733** ***4***	**871** ***3***	**374** ***1***	**4 978** ***8***	4 704 *10*
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	18	85	5	**108**	141
Location d'exploitation (**)	87	276	258	**621**	589
Engagements de dépenses sur investissements		2		**2**	2
Total des obligations contractuelles	**3 838**	**1 234**	**637**	**5 709**	5 436

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2018. 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 2018 une charge de loyer de 649 M€ (en 2017 : 607 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 981 M€ au 31 décembre 2018 ;
- d'autre part, par les entités de la branche Travel Retail au titre des contrats de concessions, soit un montant total de 2 450 M€ au 31 décembre 2018.

Par échéance, ces montants se détaillent comme suit :

Par échéance	2019	2020	2021	2022	2023	> 5 ans	Cumul 31.12.2018	Cumul 31.12.2017
Minima garantis sur contrats de commercialisation de droits sportifs	213	143	99	65	97	364	**981**	1 064
Minima garantis sur contrat de concessions (part fixe) (*)	478	423	396	343	261	549	**2 450**	1 876

(*) 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 1 513 M€ au 31 décembre 2018 selon le calendrier prévu de réalisation suivant :

Par échéance	2019	2020	2021	2022	2023	> 5 ans	Cumul 31.12.2018	Cumul 31.12.2017
Contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	488	357	167	133	102	266	**1 513**	1 550

NOTE 33 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2018	31.12.2017
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	**345**	361
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	**88**	110
- autres engagements donnés	**5**	6
Actifs faisant l'objet d'engagements	**1**	-
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	**-**	-
Engagements reçus :		
- contre-garanties sur engagements donnés	**-**	1
- autres engagements reçus	**2**	2
Lignes de crédit autorisées et non utilisées ***dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué***	**1 251** ***1 250***	1 251 *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 un pacte d'actionnaires. Aux termes de ce pacte, Lagardère Sports and Entertainment devrait dans certaines circonstances acquérir, à valeur de marché, les participations détenues par les actionnaires minoritaires.

NOTE 34 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 27.

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 se sont par la suite désistées de cette procédure, ce que le tribunal a constaté par une ordonnance du 17 septembre 2018. Ce litige est donc définitivement clos.

Litiges avec des photographes

Des litiges sont en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines édités par le Groupe. 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 toujours 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 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'élève à environ 10,86 M€ au cours du 31 décembre 2018. 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 concernerait 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.

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 de 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 – la procédure est pendante.

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'apparait pas fondée en droit. Ce redressement engagé à travers des procédures distinctes a donné lieu à des décisions de première instance contradictoires. Toutes les décisions d'appel ont été prononcées en faveur de la société en 2017 et 2018, ce qui permet de demander le remboursement des 7,6 M€ acquittés. L'administration fiscale a indiqué qu'elle ferait appel de ces décisions devant la Cour suprême.

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. Les parties ont procédé à des échanges d'écritures et une sentence est attendue dans le courant de l'année 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 déférée devant le tribunal économique du Caire, qui, au terme de la procédure, a condamné le 26 novembre 2018 deux anciens responsables de la CAF, mais pas la CAF elle-même. La décision a fait l'objet d'un recours.

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.

Un projet de décision des services d'instruction invite la formation de jugement de la CNMC à condamner Anaya et les autres éditeurs. Anaya conteste cette proposition dans tous ses points. Une décision devrait intervenir en avril 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 35 PARTIES LIÉES

35.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour l'exercice 2018, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA s'établit à 10,9 M€ et à 16,9 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2017, ces montants s'établissaient respectivement à 8,7 M€ et 15,1 M€.

En 2018, aucun jeton de présence n'a été perçu auprès d'une entité du Groupe par les personnes concernées et 108 000 actions gratuites leur ont été attribuées. En 2017, les intéressés n'avaient pas perçu de jetons de présence, et 108 000 actions gratuites leur avaient été attribuées.

35.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Opérations conclues avec LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que 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 2018, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'élève à 21,0 M€ (contre 23,8 M€ pour 2017). 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 2018 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 2018 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 36 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Cession de l'activité Boursier.com au Groupe Les Échos-Le Parisien

Le groupe Lagardère a cédé le 31 janvier 2019 le site Boursier.com ainsi que les activités de vente de contenus financiers et de publishing, initialement détenus par la filiale Newsweb de Lagardère Active, au Groupe Les Échos-Le Parisien.

Entrée en négociations exclusives avec le groupe M6 en vue de la cession de son pôle Télévision (hors Mezzo)

Le groupe Lagardère a annoncé le 31 janvier 2019, entrer en négociations exclusives avec le groupe M6 en vue de la finalisation d'un accord de cession des chaînes de son Pôle Télévision (hors Mezzo) – Gulli et ses déclinaisons internationales, Canal J, TiJi, Elle Girl TV, MCM, MCM Top, RFM TV – et les régies publicitaires associées.

Ce projet est soumis aux instances représentatives du personnel concernées et conditionné à l'agrément du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel et des Autorités de Concurrence.

Cession de la Radio Jacaranda et signature d'un accord pour la vente de la régie publicitaire Mediamark au groupe sud-africain Kagiso Media

Le groupe Lagardère a annoncé la réalisation des opérations suivantes concernant la cession par Lagardère Active Radio International (LARI) de ses activités en Afrique du Sud à son co-actionnaire historique, le groupe Kagiso Media :

- la cession, réalisée le 7 février 2019, de la participation de 20 % détenue par LARI au capital de la société Jacaranda FM Proprietary Limited, éditrice de Jacaranda FM, 1re radio privée d'Afrique du Sud, au groupe Kagiso Media. Cette activité représentait pour le groupe Lagardère un Résop de l'ordre de 1,8 million d'euros en 2018.
- la signature d'un accord le 29 janvier 2019 pour la vente au groupe Kagiso Media, de la participation de 49,99 % détenue par LARI au capital de la régie publicitaire Mediamark Proprietary Limited. La réalisation de l'opération est soumise à l'agrément des Autorités de concurrence sud-africaines.

Le montant de la cession de Jacaranda s'est élevé à 233 millions de rands sud-africains (ZAR) soit un peu plus de 15 millions d'euros (valeur du 11 février 2019).

Le montant de la cession de Mediamark est estimé à 30 millions de rands sud-africains (ZAR) soit près de 2 millions d'euros (valeur du 11 février 2019).

Cession des titres de Presse Magazine en France au groupe Czech Media Invest

Le groupe Lagardère a finalisé, le 14 février 2019, la cession de l'essentiel de ses titres presse magazine en France, à savoir *Elle* et ses déclinaisons, *Version Femina*, *Art & Décoration*, *Télé 7 Jours* et ses déclinaisons, *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public*, au groupe Czech Media Invest.

Cession de BilletRéduc.com au groupe Fnac Darty

Le groupe Lagardère a cédé le 28 février 2019 BilletRéduc.com au groupe Fnac Darty, via sa filiale France Billet. Les deux Groupes avaient annoncé leur entrée en négociations exclusives en vue de cette opération le 17 janvier 2019.

Cession de Plurimedia à Media Press Group

Le groupe Lagardère a cédé le 28 février 2019 Plurimedia à Media Press Group.

NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

(En milliers d'euros)	2018			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	4 335	82,4	3 559	81,2
- Lagardère SCA	*173*	*3,3*	*223*	*5,1*
- Filiales intégrées globalement	*4 162*	*79,1*	*3 336*	*76,1*
Sous-total Certification des comptes	**4 335**	**82,4**	**3 559**	**81,2**
Services autres que la certification des comptes	*928*	*17,6*	822	18,8
- Lagardère SCA	-	-	*151*	*3,5*
- Filiales intégrées globalement	*928*	*17,6*	*671*	*15,3*
Sous-total Services autres que la certification des comptes	**928**	**17,6**	**822**	**18,8**
Total	**5 263**	**100,0**	**4 381**	**100,0**

(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*
Sous-total Certification des comptes	**4 023**	**87,2**	**3 473**	**82,1**
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*
Sous-total Services autres que la certification des comptes	**592**	**12,8**	**757**	**17,9**
Total	**4 615**	**100,0**	**4 230**	**100,0**

Les services autres que la certification des comptes (SACC) couvrent les SACC requis par les textes légaux et règlementaires 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 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31.12.2018

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
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)		95,34	95,34
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(*)
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 LATTÈS	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 ESPANA	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 PARTCIPATIONS	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	100,00	100,00
LA DIFF	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	429 980 857	100,00	100,00
LA PLAGE	22 rue de L'Odéon – 75006 PARIS	445 282 163	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

(*) Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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
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
GROUPE HATIER				
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
GROUPE SALVAT				
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ANAYA				
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
EDICIÓNES XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ORION				
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
CASSELL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASSELL EDUCATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASSELL 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 ÉDITIONS 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
GROUPE HACHETTE UK				
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
JESSICA KINGSLEY (PUBLISHERS) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JESSICA KINGSLEY PUBLISHERS INC.	PHILADELPHIE (USA)		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)		60,80	60,80
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 ÉDITIONS 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
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
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 DIGITAL INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP				
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
GROUPE LAROUSSE MEXIQUE				
EDICÍONES LAROUSSE SA de CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO SA de CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
GROUPE OCTOPUS				
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
KYLE CATHIE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
KYLE BOOKS 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
SUMMERSDALE PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
TLF LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
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
HACHETTE DISTRIBUTION INC.	NEW YORK (USA)		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
HOJEIJ BRANDED FOODS LLC (*)	ATLANTA (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 CP CONVENIENCE PARTNER GMBH	SALZBOURG (AUTRICHE)		50,00	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 FASHION GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
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 MIDDLE EAST	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		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	DIASS (SÉNÉGAL)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPAIN SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPECIALTY SP ZOO	CRACOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		90,04	100,00

(*) Dont 45 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
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 MALAYSIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		70,00	70,00
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
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
GROUPE SGEL				
SIGMA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TOPCODI SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE AIREST				
LS TR FOODSERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI DUBLIN LTD	DUBLIN (IRLANDE)		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 (**)
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 (**)
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

(*) Dont 157 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).
(**) Le pacte d'actionnaire confère le contrôle à Lagardère Travel Retail.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE ACTIVE				
LAGARDÈRE ACTIVE	3 avenue André Malraux 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
AMAYA-TECHNISONOR	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,92	100,00
LABEL BOX	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	750 336 117	82,07	82,09
ANIMALBOX PETFOOD	3 avenue André Malraux 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
COFFEE DIGITAL LLC	NEW-YORK (USA)		68,42	68,42
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	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	794 411 561	98,01	98,04
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
ELLE INTERNATIONAL	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	834 273 906	99,97	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	622 009 959	99,85	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	542 168 463	99,83	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	352 819 577	99,92	100,00
EUROPE NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	343 508 750	99,83	100,00
FCUBE	3 avenue André Malraux 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	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	324 286 319	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	3 avenue André Malraux 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

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
JEUNESSE TV (GULLI)	28 rue François 1er – 75008 PARIS	480 937 184	99,92	100,00
KEEWU PRODUCTION	DAKAR (SÉNÉGAL)		74,94	75,00
LA CORPORATE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	824 652 069	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE AGENCE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	508 963 402	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	1 rue Ténao – 98000 MONACO	775 751 779	99,92	99,92
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISES JAPAN CO LTD	TOKYO (JAPON)		99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE SHOPPING	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	827 899 279	55,02	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	2 rue des Cévennes – 75015 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	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	99,97	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	100,00
LAGARDÈRE LABS INC.	NEW-YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE MÉDIA NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	834 289 373	99,97	100,00
LAGARDÈRE NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	415 096 502	99,83	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ NEWS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	538 865 064	99,92	100,00
LAGARDÈRE RÉGIE TV	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	824 272 850	99,92	100,00
LAGARDÈRE SERVICES NUMÉRIQUES	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	834 273 922	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	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	350 787 594	99,92	100,00
LAGARDÈRE TV SERVICES	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	824 241 756	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 1er	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	3 avenue André Malraux 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	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	418 141 685	59,95	60,00
MONEYTAG	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	823 738 919	99,97	100,00
NEWSWEB	3 avenue André Malraux 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

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
PLURIMEDIA	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	391 817 467	99,97	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	632 042 495	99,83	100,00
RFM ENTREPRISES	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	405 188 871	99,92	100,00
RFM RÉGIONS	2 rue des Cévennes – 75015 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
SKYHIGH TV	HILVERSUM (PAYS-BAS)		51,96	52,00
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	100,00	100,00
THE BOX DISTRIBUTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	492 603 287	99,92	100,00
VIRGIN RADIO RÉGIONS	2 rue des Cévennes – 75015 PARIS	339 802 118	99,92	100,00
GROUPE AÏTO				
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
GROUPE BOOMERANG				
BOOMERANG TV SA	MADRID (ESPAGNE)		93,92	94,00
BOOMERANG CHILE PRODUCCIONES	SANTIAGO (CHILI)		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
MULTIPARK FICCION SL	MADRID (ESPAGNE)		93,92	100,00
GROUPE LARI				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	3 avenue André Malraux 92300 LEVALLOIS-PERRET	388 404 717	99,92	100,00
ADI CÔTE D'IVOIRE	ABIDJAN (CÔTE D'IVOIRE)		99,92	100,00
ADI SÉNÉGAL	DAKAR (SÉNÉGAL)		99,92	100,00
RADIO SALU - EURO RADIO SAAR	SAAREBRUCK (ALLEMAGNE)		50,99	51,14
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
GROUPE RÉSERVOIR				
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
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT				
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	453 759 078	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORT ENTERTAINMENT FINANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	519 085 658	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS				
LAGARDÈRE SPORTS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	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-BILLANCOURT	527 670 590	100,00	100,00
IFAP SPORTS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	448 347 237	100,00	100,00
LAGARDÈRE PLUS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	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-BILLANCOURT	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
U! SPORTS GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
U! SPORTS SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
U! SPORTS SLOVAKIA SRO	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		100,00	100,00
U! 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
ZAECHEL GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS TENNIS & GOLF SWEDEN				
LAGARDÈRE SPORTS TENNIS & GOLF AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS SCANDINAVIA				
LAGARDÈRE SPORTS SCANDINAVIA AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS US				
LAGARDÈRE SPORTS US LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LU BASEBALL LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
SPORTS MEDIA ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
TENNIS ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
WORLDWIDE FOOTBALL LLC	JERICHO (USA)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS INC.				
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 PLUS LLC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED SSI LLC	ST SIMONS ISLAND (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
ROOFTOP2 PRODUCTIONS INC.	NEW-YORK (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
GROUPE HORS SPORT				
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
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	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS ASIA				
LAGARDÈRE SPORTS ASIA INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		78,60	78,60
LAGARDÈRE SPORTS ASIA HOLDINGS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS ASIA LTD	HONG-KONG (CHINE)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS ASIA PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS BEIJING LTD	PÉKIN (CHINE)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS EAST ASIA LTD	HONG-KONG (CHINE)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS MIDDLE EAST FZ LLC	DUBAÏ (ÉMIRATS ARABES UNIS)		80,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS (SHANGHAI) LTD	SHANGHAI (CHINE)		80,74	100,00
WORLD SPORT GROUP INDIA LTD	MUMBAI (INDE)		80,74	100,00
WORLD SPORT GROUP MAURITIUS LTD	PORT LOUIS (MAURICE)		80,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		80,74	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA				
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
AUTRES ACTIVITÉS				
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

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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 2018 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
FRANCE LIGHTNING SOURCE	1 avenue Gutenberg – 78310 MAUREPAS	515 014 785	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
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 RÉUNION	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
LAGARDÈRE ACTIVE				
NOVA VERANDA 2010	BARCELONE (ESPAGNE)		46,96	50,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT				
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS				
STADION FRANKFURT MANAGEMENT GMBH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00
AUTRES ACTIVITÉS				
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 2018 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
ÉDITIONS 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
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
AREAS HOJEIJ ORLANDO JV	ORLANDO (USA)		40,00	40,00
CDF LAGARDÈRE COMPANY LTD	HONG KONG (CHINE)		20,00	20,00
DUTYFLY SOLUTIONS	ZAC du Moulin, rue du Meunier – 95700 ROISSY EN FRANCE	443 014 527	45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ESPAÑA	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	LUEMBOURG (LUXEMBOURG)		45,02	49,90
HJAIA CONCESSIONS LLC	ATLANTA (USA)		49,00	49,00
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
LAGARDÈRE KSA	RIYAD (ARABIE SAOUDITE)		26,00	26,00
MITCHELL BOS LLC	ATLANTA (USA)		49,00	49,00
LAGARDÈRE ACTIVE				
DISNEY HACHETTE PRESSE	3 avenue André Malraux 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
MEDIA SQUARE	43 boulevard Barbès – 75018 PARIS	753 186 337	13,40	13,40
GROUPE LARI INTERNATIONAL				
107.8 ANTENNE AC GMBH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,43	44,00
107.8 ANTENNE AC GMBH & CO KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,43	44,00
MEDIAMARK	RIVONIA (AFRIQUE DU SUD)		49,95	49,99
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT				
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS				
CGF PARTNERSHIPS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		40,00	40,00
ONSIDE SPORTS GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		46,00	46,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS INC.				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL SPORTS LLC	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00

Les sociétés contrôlées non consolidées car non significatives au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
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
DIFUSORA LAROUSSE DE COLOMBIA LTDA	BOGOTA (COLOMBIE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE MAROC	MOHAMMÉDIA (MAROC)		99,84	99,84
EDITORA HATIER	SÃO 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	SÃO 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
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
HDS DIGITAL	55 rue Deguingand – 92100 LEVALLOIS-PERRET	488 312 596	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRO	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE				
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 (THAILANDE)		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
ATLANTIQUE CREATION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	512 015 736	99,92	100,00
ELLE FASHION LTD	BANGKOK (THAILANDE)		99,27	99,30
MODINC LTDA	SÃO PAULO (BRÉSIL)		99,97	100,00
RFM EST	23 boulevard de l'Europe 54500 VANDOEUVRE LES NANCY	402 062 269	74,74	74,80
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
LP7	42 rue Washington – 75008 PARIS	843 931 783	100,00	100,00
LP8	42 rue Washington – 75008 PARIS	843 931 742	100,00	100,00
LP9	42 rue Washington – 75008 PARIS	843 931 858	100,00	100,00
LP10	42 rue Washington – 75008 PARIS	844 799 593	100,00	100,00
LP11	42 rue Washington – 75008 PARIS	844 799 635	100,00	100,00

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2017 ET 2016

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, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 161 à 284 du Document de référence de l'exercice 2017 déposé auprès de l'AMF en date du 3 avril 2018 sous le no D.18-0235 ;
- les comptes consolidés, les comptes annuels 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 parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

Commentaires sur les comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2018

5.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(en M€)	2018	2017
Produits d'exploitation	**60**	60
Résultat d'exploitation	**(10)**	(13)
Résultat financier	**198**	90
Résultat courant	**188**	77
Résultat exceptionnel	**(5)**	(3)
Profit d'impôts	**95**	88
Résultat net comptable	**278**	162

Au 31 décembre 2018, 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 -10 M€ en amélioration de +3 M€ par rapport à la perte de -13 M€ enregistrée au 31 décembre 2017. Elle s'explique notamment par une moindre redevance versée à Lagardère Ressources en diminution de 4 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 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.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en M€)	2018	2017
Produits des VMP et assimilés	**2**	1
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	**24**	23
Intérêts et charges sur emprunts	**(42)**	(57)
Charges financières nettes	**(16)**	(33)
Dividendes encaissés ou à recevoir	**212**	126
Dotations et reprises de provisions	**2**	(3)
Autres éléments	**-**	-
Résultat financier	**198**	90

Le résultat financier est positif à +198 M€, soit 108 M€ de profit supplémentaire par rapport à 2017.

Les principales évolutions par poste se présentent comme suit :

- une augmentation des intérêts reçus sur les créances groupe de +1 M€ notamment sur le prêt accordé à Lagardère North America d'un montant de 330 M$ dans le cadre de l'acquisition en novembre 2018 du groupe HBF ;
- une diminution des charges financières sur emprunts de +15 M€ qui s'explique principalement par le remboursement à échéance du 31 octobre 2017 de l'emprunt obligataire émis en octobre 2012 pour 500 M€ et portant intérêt à 4,125 % ;
- une augmentation de +86 M€ des dividendes reçus : Lagardère SCA a perçu en 2018 un dividende de 200 M€ de Lagardère Média (100 M€ en 2017) et Lagardère Finance a versé en 2018 un dividende de 11 M€ (26 M€ en 2017) ;

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

- des reprises nettes de provisions pour 2 M€ au 31 décembre 2018 contre des dotations nettes de -3 M€ à fin décembre 2017. En 2018, les mouvements sur les provisions sont constitués principalement par :
  - une reprise aux provisions pour risque de change latent de +10 M€ relatif aux parties non couvertes des prêts envers Lagardère North America de 530 M$ (financement acquisition Paradies) et de 330 M$ (financement acquisition HBF) ;
  - une dotation de -7 M€ portant sur l'ajustement de la valeur comptable des actions d'autocontrôle, qui se répartit entre la mise à la valeur de marché en date de livraison des actions gratuites pour -2 M€ et la mise à la valeur au cours de référence du 31 décembre 2018 (22,64 €) pour -5 M€ ;

  En 2017, les mouvements de provisions de -3 M€ étaient constitués comme suit :
  - une dotation aux provisions pour risque de change latent de -10 M€ relatif à la partie non couverte du prêt 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€.

Le résultat exceptionnel s'élève à -5 M€ au 31 décembre 2018 principalement constitué de dotations de provisions pour risques. En 2017, il s'établissait à -3 M€.

Le profit d'impôt s'élève à +95 M€ en 2018. Il comprend une charge de -27 M€ et un profit d'intégration fiscale de +122 M€ (excédent des impôts reçus des filiales membres du groupe fiscal intégré sur la charge fiscale du groupe). En 2017, ces montants s'établissaient respectivement à +11 M€ (remboursement de la contribution fiscale de 3 % sur les dividendes) et +77 M€.

5.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

Actif

(en M€)	31.12.2018	31.12.2017
Actif immobilisé	**5 362**	5 066
Créances d'exploitation et divers	**133**	137
Disponibilités	**62**	8
Total actif	**5 557**	5 211

Passif

(en M€)	31.12.2018	31.12.2017
Capitaux propres	**2 995**	2 898
Provisions pour risques et charges	**31**	36
Dettes financières	**2 472**	2 179
Concours bancaires à court terme	**-**	-
Autres dettes	**59**	98
Total passif	**5 557**	5 211

Financement

(en M€)	2018	2017
Flux générés (consommés) par l'activité	**224**	167
Solde des opérations d'investissement	**(293)**	(1)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	**(69)**	166
Solde des opérations financières	**123**	(163)
Variation de trésorerie	**54**	3
Trésorerie début de période	**8**	5
Trésorerie fin de période	**62**	8

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2018 sont positifs de 224 M€ et incluent notamment le dividende reçu de Lagardère Média pour 200 M€.

Les flux nets d'investissement représentent un décaissement de -293 M€ qui inclut :

- un prêt accordé à LNA dans le cadre du financement de l'acquisition de HBF de 330 M$ (valorisé 288 M€ à la clôture) ;
- les flux d'achat pour 21 M€ et de ventes, pour 18 M€, des actions propres gérées dans le cadre du contrat de liquidité.

Les opérations financières dégagent un flux positif de 123 M€ qui inclut :

- le versement du dividende pour -171 M€ ;
- la poursuite du programme de billets de trésorerie avec un plafond à 850 M€, dont l'augmentation est de 202 M€ en 2018 ;
- l'augmentation des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance pour +92 M€.

L'endettement net total représenté par la trésorerie disponible diminué des dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2018	31.12.2017
Trésorerie (endettement) net total	**(2 410)**	(2 171)

Sur l'exercice 2018, l'endettement net augmente de 239 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 2018 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 :

	Factures reçues non réglées au 31.12.2018 dont le terme est échu						Factures émises non réglées au 31.12.2018 dont le terme est échu					
Délais de paiements	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	1					8	13					-
Montant total des factures concernées HT (en milliers d'euros)	194	592	0	0	0	592	7 899	0	0	0	0	0
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							13 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues	-						-					
Montant total des factures exclues HT	0 €						0 €					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L441-6 ou L443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	Délais contractuels : 30 jours						Délais contractuels : 0 jours					

5.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2018

RFA

Bilan de la société mère

Actif (en M€)	31.12.2018 Montants bruts	31.12.2018 Amortissements et dépréciations	31.12.2018 Montants nets	31.12.2017 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	**-**	-
Immobilisations financières :				
- Participations	*4 776*	*215*	***4 561***	*4 561*
- Créances rattachées aux participations	*757*		***757***	*447*
- Autres titres immobilisés	*45*	*5*	***40***	*55*
- Prêts	-	-	**-**	-
- Autres immobilisations financières	*4*	-	***4***	*3*
Actif immobilisé	**5 582**	**220**	**5 362**	5 066
Créances d'exploitation	9	-	**9**	7
Créances diverses	114	-	**114**	98
Valeurs mobilières de placement	4	-	**4**	7
Disponibilités	58	-	**58**	1
Charges constatées d'avance	1	-	**1**	2
Actif circulant	**186**	**-**	**186**	115
Charges à répartir sur plusieurs exercices	3	-	**3**	3
Écarts de conversion - Actif	6	-	**6**	27
Total Actif	**5 777**	**220**	**5 557**	5 211

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

Passif (en M€)	31.12.2018 Montants	31.12.2017 Montants
Capital social	**800**	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	**198**	209
Réserves :		
- Réserve légale	***87***	*87*
- Réserves	**-**	-
- Autres réserves	***1 532***	*1 532*
Report à nouveau	**100**	108
Résultat net de l'exercice	**278**	162
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	**-**	-
Capitaux propres	**2 995**	2 898
Provisions pour risques et charges	**31**	36
Emprunts assortis de conditions particulières	**-**	-
Dettes financières :		
- Emprunts obligataires	***1 315***	*1 315*
- Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	***700***	*498*
- Dettes rattachées à des participations	***457***	*366*
Dettes d'exploitation	**7**	12
Dettes diverses	**45**	69
Comptes de régularisation	**-**	-
Écart de conversion - Passif	**7**	17
Total passif	**5 557**	5 211

Résultat de la société mère

(en M€)	2018	2017
Produits d'exploitation (*)	**60**	60
Charges d'exploitation	**(70)**	(73)
Résultat d'exploitation	**(10)**	(13)
Produits financiers	**244**	156
Charges financières	**(48)**	(63)
Variation des provisions	**2**	(3)
Résultat financier	**198**	90
Résultat courant avant impôt	**188**	77
Résultat exceptionnel	**(5)**	(3)
Impôt sur les résultats	**95**	88
Résultat net	**278**	162

(*) Dont prestations de services à nos filiales françaises : 51 M€.

Tableau de financement de la société mère

(en M€)	2018	2017
Résultat net comptable	**278**	162
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	**3**	8
Résultat sur cession d'immobilisations		-
Variation du besoin en fonds de roulement	**(57)**	(3)
Flux générés (consommés) par l'activité	**224**	167
Investissements financiers	**(311)**	(19)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	**18**	17
Diminution des créances et des prêts	**-**	1
Solde des opérations d'investissement	**(293)**	(1)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	**(69)**	166
Dividendes versés	**(171)**	(170)
Diminution des emprunts et dettes financières	**-**	(500)
Emprunts nouveaux	**202**	579
Variation des comptes courants Groupe	**92**	(72)
Solde des opérations financières	**123**	(163)
Variation de trésorerie	**54**	3
Trésorerie début de période	**8**	5
Trésorerie fin de période	**62**	8

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018

(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 1er 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 conservé, 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. Ils respectent en particulier 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 depuis l'exercice 2017.

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

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 dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont 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.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2018	Augmentation	Diminution	31.12.2018
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres (*)	4 832	21	32	4 821
Créances rattachées à des participations	447	310	-	757
Autres immobilisations financières	3	1	-	4
Total	5 282	332	32	5 582

(*) Ce poste inclut les parts dans le FCPI Idinvest pour 11 M€. 8 M€ ont déjà été souscrits au 31.12.2018.

Le poste Participations et autres titres s'élève à 4 821 M€ à fin décembre 2018, en augmentation de 21 M€ en 2018 en raison de l'acquisition de titres d'autocontrôle, et en diminution de -32 M€, en raison notamment des éléments suivants :

- cession d'actions propres dans le cadre du contrat de liquidité pour -18 M€ ;
- annulation de la valeur brute des actions d'autocontrôle par voie de réduction de capital pour -11 M€.

Les Créances rattachées à des participations sont constituées principalement des prêts en dollars US consentis à Lagardère North America, dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe Paradies en 2015 pour 530 M$ et du groupe HBF (Hojeij Branded Foods) pour 330 M$ fin 2018.

Les variations des amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

	01.01.2018	Augmentation	Diminution	31.12.2018
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	(216)	(8)	4	(220)
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Total	(216)	(8)	4	(220)

L'augmentation de l'exercice correspond principalement aux dotations sur les actions d'autocontrôle pour -7 M€ et à l'annulation des provisions sur actions propres pour 4 M€ en contrepartie de la réduction de capital réalisée.

2. CRÉANCES

Au 31 décembre 2018, les créances se ventilent par échéance comme suit :

	Montant Brut	Échéance à moins d'un an	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	757	181	576
Créances de l'actif circulant	123	123	0
Total	880	304	576

La créance de l'actif immobilisé correspond aux prêts consentis à Lagardère North America.

Les créances de l'actif circulant comprennent :

- les créances clients Groupe 9 M€
- les créances sur l'État (17 M€ de créance d'impôt, 1 M€ de TVA) 18 M€
- les créances intra-groupe d'intégration fiscale 89 M€
- la valorisation de la composante change des *cross currency swaps* en couverture des prêts envers Lagardère North America 7 M€

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2018	31.12.2017
Valeur brute	4	7
Dépréciation	-	-
Valeur nette	4	7
Valeur d'inventaire	4	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
Capitaux propres au 31.12.2017	800	1 828	108	162	-	2 898
Réduction de capital	(3)	(11)	-	-	-	(14)
Augmentation de capital	3	-	-	-	-	3
Affectation du résultat 2017	-	-	162	(162)	-	-
Dividendes distribués (*)	-	-	(170)	-	-	(170)
Résultat de l'exercice	-	-	-	278	-	278
Capitaux propres au 31.12.2018	800	1 817	100	278		2 995

(*) Y compris rémunération des commandités.

Au 31 décembre 2018, 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 2018, il a été procédé à deux réductions de capital par annulation de 482 240 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 1er avril 2018 aux résidents fiscaux français bénéficiaires du plan du 1er avril 2015 (384 440 actions) ;
- le 27 décembre 2018 aux résidents fiscaux français et étrangers bénéficiaires du plan du 22 décembre 2014 (97 800 actions).

5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2018
Détention au 1er janvier	1 575 218
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité (*)	883 813
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité (*)	(716 313)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	-
Attributions	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(482 240)
Détention au 31 décembre	1 260 478

(*) 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 2018, 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 2018, 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 2018, la charge d'intérêt s'élève à 5 M€.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2018	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**	515	500	300
Titres négociables	**497**	497	-	-
Emprunts et dettes financières divers	**660**	2	200	458
Dettes d'exploitation et dettes diverses	**52**	52	-	-
Total général	**2 524**	**1 066**	**700**	**758**

Les emprunts et dettes financières divers comprennent principalement :

- le compte courant avec Lagardère Finance à hauteur de 458 M€ ;
- les emprunts bancaires souscrits en 2017 pour 200 M€ ;
- les intérêts courus non échus sur les *cross currency swap* EUR/USD pour 2 M€.

8. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2018	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2018
Provisions pour risques et charges (*)	36	7	12	31
Dépréciations				
- des immobilisations financières (**)	***216***	*8*	*4*	*220*
- autres	**-**	-	-	-
Sous-total dépréciations	216	8	4	220
Total général	252	15	16	251
Dont dotations et reprises				
- exploitation		-	-	
- financières		*8*	*14*	
- exceptionnelles		*7*	*2*	

(*) Dont des dotations aux provisions pour risques et charges pour 7 M€, et des reprises de provisions de 10 M€ pour risque de change.
(**) Le détail est présenté en Note 1 : Actif immobilisé. Les dotations incluent -7 M€ de dépréciation des actions propres.

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	5 318	Dettes financières	458
Créances de l'actif circulant	98	Dettes d'exploitation et diverses	40
Autres	-	Autres	-

Les immobilisations financières incluent principalement les titres de Lagardère Media, Lagardère Finance, MNC, ainsi que les prêts consentis 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 (*)	59	D'exploitation (**)	60
Financières	-	Financiers (***)	236
Exceptionnelles	-	Exceptionnels	-

(*) Prestation générale Lagardère Ressources.
(**) Dont prestations de services 51 M€, redevance de marques 9 M€.
(***) Dont dividendes 212 M€, intérêts sur prêt 24 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	4	Dettes financières	3
Créances de l'actif circulant	2	Dettes d'exploitation et dettes diverses	3
Disponibilités	-		-
Total	**6**	**Total**	**6**

12. COMPTES DE RÉGULARISATION

Montants		Montants	
Charges constatées d'avance (*)	1	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

	2018	2017
Produits financiers	**254**	164
Produits financiers de participations	**236**	149
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	**1**	1
Autres intérêts et produits assimilés	**7**	6
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	**-**	-
Reprises de provisions et transfert de charges	**10**	8
Gains de change	**-**	-
Charges financières	**(56)**	(74)
Intérêts et charges assimilés	**(47)**	(61)
Dotations aux provisions	**(8)**	(11)
Perte de change	**(1)**	(2)
Résultat financier	**198**	90

14. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2018	2017
Plus et moins-values de cessions d'actifs	-	-
Dotations et reprises de provisions	(5)	(4)
Autres produits et charges exceptionnels	-	1
Résultat exceptionnel	**(5)**	(3)

15. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt s'établit à +95 M€ en 2018. Ce solde correspond au profit d'intégration fiscale à hauteur de +122 M€ (excédent des impôts reçus des filiales membres du groupe fiscal intégré sur la charge fiscale de ce groupe) et d'une charge de -27 M€. Au 31 décembre 2018, le groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 170 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 2015 à 2018, 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 2018
Plans du 1er avril 2015	444 440	54 000
Plans du 9 mai 2016	829 660	816 960
Plans du 6 avril 2017	817 660	805 010
Plans du 16 avril 2018	812 460	797 360

Pour les cadres exécutifs du Groupe bénéficiaires du plan du 1er 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, du 6 avril 2017 et du 16 avril 2018, 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 9 mai 2016, 6 avril 2017 et 16 avril 2018, l'attribution des actions est soumise :

- d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 9 mai 2019, 6 avril 2020 et 17 avril 2021 respectivement pour les plans 2016, 2017 et 2018 ;
- 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, entrainent 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 2018, Lagardère SCA possède des *cross currency swaps* qui permettent de couvrir à hauteur de 430 MUSD les prêts de 860 MUSD consentis par Lagardère SCA à Lagardère North America.

	USD vendus à terme (en millions)	EUR achetés à terme (en millions)	Juste valeur au 31 décembre 2018 (en M€) (*)	Juste valeur au 31 décembre 2017 (en M€)
Cross currency swaps échéance 19 septembre 2019	100	90	3	8
Cross currency swaps échéance 13 avril 2023	165	148	5	10
Cross currency swaps échéance 21 juin 2024	165	145	(1)	
Instruments dérivés de couverture	**430**	**383**	**7**	**18**

(*) Dont 7 M€ de composante change comptabilisée au bilan en « Créances/Dettes diverses » en 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 des prêts accordés à Lagardère North America se traduit par une perte de change latente de 6 M€, compensée par un gain de change latent sur les dérivés de 7 M€ au 31 décembre 2018.

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 2018

(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.				
A - Filiales (50 % au moins du capital detenu par Lagardère SCA)				
HOLPA (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	536	2 878	100,00	
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	1 540 000	169 304	100,00	
LAGARDÈRE MEDIA (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	879 611	308 110	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	2 365	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	2 000	464	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	(23 648)	100,00	
M N C (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	89 865	14 481	100,00	
B - Participations (10 à 50 % du capital détenu par Lagardère SCA)				
C - Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SCA)				
Renseignements concernant les autres filiales et participations :				
A - Filiales non reprises au paragraphe A				
- Autres filiales Lagardère UK				
B - Participations non reprises au paragraphe B				
- Autres filiales				
C - Participations non reprises au paragraphe C				
- 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	3 391			0	(23)	0
	1 695 000	1 695 000			0	8 880	11 480
	2 730 374	2 730 374			0	41 576	200 112
	25 445	25 445			0	(46)	0
	101 332	2 470			62 526	6	0
	94 035	0			288	85	0
	112 732	104 298			0	(49)	0
	452	452					

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2018

(Article 6 de la loi du 1er mars 1986)

I. Titres de participations (en milliers d'euros)		
A. Participations françaises		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :		
Nombre d'actions ou de parts :		
107 284	Holpa	3 391
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	2 470
845 474	Matra Manufacturing & Services	0
7 848 480	MNC	104 298
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		0
Total des participations françaises		**4 560 978**
B. Participations étrangères		
Nombre d'actions ou de parts :		
325 100	Lagardère UK	452
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		0
Total des participations étrangères		**452**
Total des titres de participations		**4 561 430**
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)		
C. Fonds d'investissement		
	FCPR IDINVEST	7 532
Total des fonds d'investissement		**7 532**
D. Actions propres		28 536
Total des actions propres		**28 536**
Total des autres titres immobilisés		**36 068**
III. Valeurs mobilières de placement (en milliers d'euros)		
A. Titres de placement français		
1. Actions et SICAV		0
Nombre d'actions ou de parts :	0	0
2. Fonds communs de Placement		0
Nombre d'actions ou de parts :	17	3 977
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)		**3 977**

Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices

(Articles R225-83/R225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2014	2015	2016	2017	**2018**
I Capital en fin d'exercice (en euros)					
a) Capital social	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045	**799 913 045**
b) Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286	**131 133 286**
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	-	-	-	-	**-**
II Opérations et résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	52 028	56 327	59 453	59 546	**60 202**
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(75 353)	(13 960)	(40 470)	82 873	**188 116**
c) Impôt sur les bénéfices (*)	43 467	74 308	63 132	87 805	**94 576**
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(57 052)	41 082	31 440	162 282	**277 979**
e) Montant des bénéfices distribués	166 783	168 088	170 025	170 604	**(**)**
III Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	(0,91)	(0,67)	0,17	1,30	**2,16**
b) Résultat après impôts et charges calculées	(0,44)	0,31	0,24	1,24	**2,12**
c) Dividende distribué à chaque action	1,30	1,30	1,30	1,30	**(**)**
IV Personnel (en euros)					
a) Effectif moyen des salariés employés	9	9	9	8	**8**
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	3 178 984	2 509 884	2 944 590	2 607 183	**1 739 429**
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	1 837 379	1 038 059	1 025 805	1 275 889	**896 224**

(*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.
(**) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 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 2018, 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 1er janvier 2018 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.

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 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.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 561 M€, soit 82 % du total de l'actif. Les créances rattachées à des participations s'élèvent à 757 M€, soit 14 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la note 2 des principes et méthodes comptables 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.

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

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

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

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

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 gestion.

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 2018, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était dans la trente-deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet MAZARS dans la vingt-troisième 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 au comité d'audit un rapport 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 19 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres	**Mazars**
Bruno Bizet	Thierry Blanchetier

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 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 consolidés de la société Lagardère S.C.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 1er janvier 2018 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 les notes 1.1 et 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent :

- les impacts relatifs à la première application en 2018 des normes IFRS 15 « Produits issus des contrats avec les clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- l'estimation des impacts attendus de la norme IFRS 16 « Contrats de location » d'application obligatoire au 1er janvier 2019.

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.

CONSÉQUENCES DU RECENTRAGE STRATÉGIQUE DU GROUPE

Risque identifié

La note 4.3 « Actifs et Passifs associés destinés à la vente » de l'annexe aux comptes consolidés mentionne les annonces faites au printemps 2018, concernant le recentrage stratégique du groupe autour de deux piliers prioritaires : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Dans ce contexte, la direction a pris un ensemble de décisions de cessions ou de désengagement de certaines activités.

La traduction comptable de ces décisions s'appuie sur des hypothèses formulées par la direction concernant le classement de certains actifs et passifs associés destinés à la vente, l'évaluation de ces actifs et passifs associés à leur juste valeur, ainsi que l'évaluation des charges de restructuration en lien avec le recentrage stratégique.

Nous avons considéré les conséquences de ce recentrage stratégique du groupe 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 à plusieurs reprises avec la direction du groupe et avec les directions des branches concernées, afin de comprendre l'état d'avancement des différents process engagés et leurs conséquences sur la présentation des comptes du groupe.

Nous avons analysé les critères retenus par la direction pour présenter certains actifs en actifs destinés à être cédés et avons examiné leur conformité avec les normes comptables.

Nous avons procédé à une revue critique des tests de valeur mis en œuvre sur ces actifs, en nous appuyant, le cas échéant, sur les offres préliminaires reçues par le groupe.

Nous avons procédé à une revue critique des modalités d'évaluation des provisions pour restructuration constituées au titre de ce recentrage stratégique.

Nous avons vérifié la correcte traduction comptable des cessions réalisées au cours de l'exercice, notamment au regard des accords juridiques sous-jacents.

Nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies en notes 4.3 et 8 de l'annexe aux comptes consolidés.

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€ 1.624 et M€ 145 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

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

dans le domaine spécifique des évènements 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€ 188 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 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 ;
- 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 examiné le caractère approprié des informations fournies en note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 32 de l'annexe aux comptes consolidés, le montant des engagements donnés s'élève à M€ 981 au 31 décembre 2018.

Dans ce contexte, la branche est conduite à faire différentes estimations relatives notamment à :

- l'allocation annuelle du chiffre d'affaires généré par chaque évènement 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 évènement, 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 31 de l'annexe aux comptes consolidés ; l'estimation des retours comptabilisés au 31 décembre 2018 en déduction du chiffre d'affaires s'élève à M€ 299.

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, ajusté 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 des 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 ;
- examiner 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.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion de la Gérance.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 20 juin 1996 pour le cabinet MAZARS et du 29 juin 1987 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet MAZARS était dans la vingt-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la trente-deuxième 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 au comité d'audit un rapport 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 19 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Thierry Blanchetier	Bruno Bizet

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

RFA

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 1er 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 1er 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 2018, 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 le 1er juillet 2005 et les droits s'acquièrent à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté au sein du Comité Exécutif dans la limite de 20 années, le bénéfice du régime étant subordonné à la présence des bénéficiaires dans l'entreprise lors de leur départ en retraite ou préretraite. Il s'applique également en cas de licenciement après l'âge de 55 ans ou d'invalidité.

Pour l'exercice 2018, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale s'élève à 21 millions d'euros à comparer aux 23,8 millions d'euros de l'exercice 2017.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 19 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres	**Mazars**
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

6.1 ÉVÈNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1er JANVIER 2019) RFA 280

6.1.1 Évènements significatifs 280

6.1.2 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 280

6.1.3 Informations sur les tendances 280

6.2 PERSPECTIVES D'AVENIR 281

6.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT) 281

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

6.1 ÉVÈNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1er JANVIER 2019) RFA

6.1.1 ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS

CESSION DE L'ACTIVITÉ BOURSIER.COM AU GROUPE LES ÉCHOS-LE PARISIEN

Le groupe Lagardère a cédé le 31 janvier 2019 le site boursier.com ainsi que les activités de vente de contenus financiers et de publishing, initialement détenus par la filiale Newsweb de Lagardère Active, au groupe Les Échos-Le Parisien.

ENTRÉE EN NÉGOCIATIONS EXCLUSIVES AVEC LE GROUPE M6 EN VUE DE LA CESSION DE SON PÔLE TÉLÉVISION (HORS MEZZO)

Le groupe Lagardère a annoncé le 31 janvier 2019, entrer en négociations exclusives avec le groupe M6 en vue de la finalisation d'un accord de cession des chaînes de son Pôle Télévision (hors Mezzo) – Gulli et ses déclinaisons internationales, Canal J, TiJi, Elle Girl TV, MCM, MCM Top, RFM TV – et les régies publicitaires associées.

En 2017, le chiffre d'affaires consolidé pro forma et le Résop pro forma du Pôle Télévision (hors Mezzo) se sont élevés respectivement à 98 M€ et 20,6 M€.

Ce projet est soumis aux instances représentatives du personnel concernées et conditionné à l'agrément du Conseil supérieur de l'audiovisuel et des Autorités de concurrence.

CESSION DE LA RADIO JACARANDA ET SIGNATURE D'UN ACCORD POUR LA VENTE DE LA RÉGIE PUBLICITAIRE MEDIAMARK AU GROUPE SUD-AFRICAIN KAGISO MEDIA

Le groupe Lagardère a annoncé la réalisation des opérations suivantes concernant la cession par Lagardère Active Radio International (LARI) de ses activités en Afrique du Sud à son co-actionnaire historique, le groupe Kagiso Media :

- la cession, réalisée le 7 février 2019, de la participation de 20 % détenue par LARI au capital de la société Jacaranda FM Proprietary Limited, éditrice de Jacaranda FM, 1re radio privée d'Afrique du Sud, au groupe Kagiso Media. Cette activité représentait pour le groupe Lagardère un Résop de l'ordre de 1,8 million d'euros en 2018 ;
- la signature d'un accord le 29 janvier 2019 pour la vente au groupe Kagiso Media, de la participation de 49,99 % détenue par LARI au capital de la régie publicitaire Mediamark Proprietary Limited. La réalisation de l'opération est soumise à l'agrément des Autorités de concurrence sud-africaines.

Le montant de la cession de Jacaranda s'est élevé à 233 millions de rands sud-africains (ZAR), soit un peu plus de 15 millions d'euros (valeur du 11 février 2019).

Le montant de la cession de Mediamark est estimé à 30 millions de rands sud-africains (ZAR), soit près de 2 millions d'euros (valeur du 11 février 2019).

CESSION DES TITRES DE PRESSE MAGAZINE EN FRANCE AU GROUPE CZECH MEDIA INVEST

Le groupe Lagardère a cédé, le 14 février 2019, l'essentiel de ses titres presse magazine en France, à savoir *Elle* et ses déclinaisons, *Version Femina*, *Art & Décoration*, *Télé 7 Jours* et ses déclinaisons, *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public*, au groupe Czech Media Invest (pour plus de détails, cf. § 1.7.1).

CESSION DE BILLETREDUC.COM AU GROUPE FNAC DARTY

Le groupe Lagardère a cédé le 28 février 2019 BilletReduc.com au groupe Fnac Darty, via sa filiale France Billet. Les deux groupes avaient annoncé leur entrée en négociations exclusives en vue de cette opération le 17 janvier 2019.

CESSION DE PLURIMEDIA À MEDIA PRESS GROUP

Le groupe Lagardère a cédé le 28 février 2019 Plurimedia à Media Press Group.

6.1.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

6.1.3 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

LAGARDÈRE PUBLISHING

L'activité évolue conformément aux attentes en ce début d'année. À noter, la performance du Royaume-Uni qui parvient à maintenir un niveau d'activité proche de celui de 2018 en dépit d'un effet de comparaison défavorable lié au succès de *Fire and Fury*.

Comme attendu, 2019 bénéficiera de la réforme scolaire du lycée en France ainsi que de la publication d'un nouvel Astérix.

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 continue du trafic passager, de poursuite de la dynamique commerciale et de développement des réseaux, le début d'année 2019 affiche une dynamique positive sur l'ensemble des zones. Ce début d'année bénéficie également d'un

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

effet de comparaison favorable par rapport à 2018, lié à l'acquisition de HBF.

Il convient de rappeler que la saisonnalité du premier semestre est plus faible que celle du deuxième semestre.

LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT

L'activité en ce début d'année bénéficie d'un effet calendaire favorable et évolue conformément aux attentes avec la bonne tenue des matchs relatifs à la Coupe d'Asie des nations 2019 ainsi que du Championnat du monde de handball.

2019 est le point le plus haut du cycle sportif de quatre ans, marquée par l'occurrence de la Coupe d'Afrique des nations et de la Coupe d'Asie des nations.

LAGARDÈRE ACTIVE

Le début d'année sur le périmètre d'activité conservé affiche un repli sur la Presse, lié aux tendances négatives de la diffusion, ainsi que sur Europe 1, atténué par la bonne tenue du chiffre d'affaires publicitaire sur les radios musicales.

À noter que le premier trimestre (notamment janvier et février) est traditionnellement caractérisé par une saisonnalité basse sur les recettes publicitaires et une visibilité faible sur le reste de l'année.

Dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe, le plan de cession des actifs médias (hors pôle News[1]) est en cours avec notamment la réalisation effective en février 2019 de la cession de titres de presse magazine en France.

6.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

OBJECTIF DE CROISSANCE DE RÉSOP 2019 DU PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉS CIBLE

Pour 2019, le groupe Lagardère prévoit une progression du Résop[2] du périmètre d'activités cible[3] comprise entre + 4% et + 6% à change constant et hors acquisition de HBF.

PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉS NON CONSERVÉES[4]

La contribution au Résop en 2019 à change constant des activités non encore cédées à date (qui représentait 78 M€ en 2018) devrait représenter, en année pleine, un montant compris entre 80 et 90 M€.

6.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

Néant.

(1) Europe 1, Virgin Radio, RFM, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, la régie publicitaire et l'activité de licence de la marque Elle.
(2) Résultat opérationnel courant (« Résop ») des sociétés intégrées.
(3) Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail (activités « core »), ainsi que les Autres activités incluant Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment, le Corporate Groupe, et le Corporate de Lagardère Active dont les coûts seront éteints d'ici à 2020.
(4) Le Résop correspondant aux activités cédées à date est négligeable, la presse ayant été déconsolidée dès le 1er janvier 2019 et les autres actifs représentant un montant non significatif.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 284

7.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES RFA 284

7.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 284

7.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 285

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 28 ; chapitre 1.7 pages 31 à 32 ; chapitre 2.1 pages 34 à 71 ; chapitre 3 pages 95 à 112 ; chapitre 4 pages 113 à 149 ; chapitre 5 pages 151 à 277 ; chapitre 6 pages 279 à 281) 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 1er avril 2019

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
Titulaires		
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
Suppléants		
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) 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

8.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 288

8.2 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 809/2004 289

8.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 293

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.

Les comptes annuels 2018	**Chapitre 5.5**	**256**
Les comptes consolidés 2018	**Chapitre 5.3**	**159**
Le rapport de gestion		
▶ Activités de la Société et du Groupe	Chapitre 1.4	7
	Chapitre 1.7	31
	Chapitre 6.1	280
▶ Résultats et situation financière	Chapitre 5	151
▶ Principaux risques	Chapitre 3.1	96
▶ Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 4	113
▶ 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	101
▶ Informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions	Chapitre 2.1	34
▶ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 2.1	34
La Déclaration des personnes qui assument la responsabilité des documents (Attestation des responsables du Rapport financier annuel et du Document de référence)	**Chapitre 7.2**	**284**
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	**Chapitre 5.6**	**270**
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	**Chapitre 5.7**	**273**
▶ Honoraires des Commissaires aux Comptes	Chapitre 5.3 (note 37)	236

8.2 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 809/2004

Informations			Numéros (1)
1	**PERSONNES RESPONSABLES**		
1.1	Responsables du Document de référence		7.1
1.2	Attestation des responsables du Document de référence		7.2
2	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**		
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques		7.3
3	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**		
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)		—
4	**FACTEURS DE RISQUES**		
4.1	Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)		3.1.3 / 3.2.8 et 5.3 (note 29)
4.2	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels…)		3.1.2 / 3.2.8 et 5.3 (note 34)
4.3	Risques industriels et liés à l'environnement		3.1.4.8 / 3.2.8
5	**INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ**		
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[1]
6	**APERÇU DES ACTIVITÉS**	
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)
7	**ORGANIGRAMME**	
7.1	Description sommaire du Groupe	1.3
7.2	Principales filiales	1.3
8	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS**	
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	3.1.4.8
9	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**	
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
10	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
10.1	Informations sur les capitaux	5.3 (note 26.6)
10.2	Flux de trésorerie	5.3 (note 25)
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	5.3 (note 28)
10.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	5.3 (note 26)
10.5	Services de financement attendus	–
11	**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES (SI SIGNIFICATIFS)**	–
12	**INFORMATION SUR LES TENDANCES**	
12.1	Principales tendances ayant affecté l'activité depuis fin 2018	6.1
12.2	Tendances et événements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2019	6.1.3
13	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	**6.3**

(1) Numéro correspondant du Document de référence.

Informations		Numéros[1]
14	**ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE**	
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
15	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**	
15.1	Rémunérations des dirigeants et membres du Conseil de Surveillance	2.1.5 / 2.2
15.2	Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	2.1.5 / 2.2
16	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE**	
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
17	**SALARIÉS**	
17.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	4.1 / 4.4.1
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	2.2.3 / 4.4.1
18	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
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	—
19	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	**2.1.7.1 et 5.3 (note 35)**
20	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ**	
20.1	Informations financières historiques	1.5 / 5.1.1 / 5.3 (note 39) / 5.5
20.2	Informations financières pro forma	—
20.3	États financiers	5.2 / 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 (1)
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)	3.1.2.2
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale (depuis la clôture du dernier exercice)	6.1.2

21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

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

22 CONTRATS IMPORTANTS (DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES) 1.7

23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS –

24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 7.4

25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS 1.3 / 1.4 et 5.3 (note 38)

(1) Numéro correspondant du Document de référence.

8.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Éléments de la Déclaration de Performance Extra-Financière (article L 225-102-1 du Code de commerce)	Chapitre du Document de référence
Modèle d'affaires	1.4
Analyse des principaux risques financiers	4.3
Conséquences sociales	4.3.1
Conséquences environnementales	4.3.2
Respect des droits de l'homme	4.3.3
Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	4.3.4 & 4.2.1
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	4.3.2.2 & 4.4.3.A.1
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	4.4.2
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	4.3.2.1
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	4.3.1.4
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que les conditions de travail des salariés	4.4.1.A.2 & 4.4.1.A.4
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	4.3.1.2

Autres informations obligatoires (loi agriculture et alimentation)	Chapitre du Document de référence
Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable	4.3.1.4

Lagardère

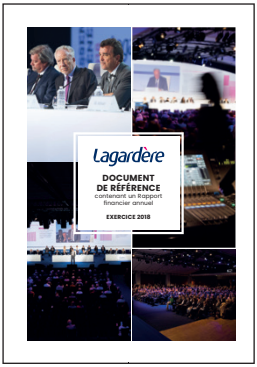
Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe
Direction artistique : Sugar Pepper & Salt
Crédits photographiques : Gilles Bassignac / Lagardère
Réalisation : BRIEF
© Lagardère - Avril 2019

Ce document est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification environnementale.

10-31-1222 / Certifié PEFC / pefc-france.org

Publications

La RSE chez Lagardère en 2018-2019



Document de référence
contenant un Rapport financier annuel
Exercice 2018

Repères 2018-2019
Brochure institutionnelle

Clé USB
contenant ces publications
en français et en anglais

Ces publications sont également disponibles en anglais.

www.lagardere.com

Contacts

SIÈGE SOCIAL

Lagardère SCA
4, rue de Presbourg – 75116 Paris
Tél : 01 40 69 16 00

PORTE-PAROLE

Ramzi Khiroun
Porte-parole de Lagardère SCA
Directeur des Relations Extérieures
Tél : 01 40 69 16 33
E-mail : rk@lagardere.fr

RELATIONS INVESTISSEURS

Florence Lonis
Directrice des Relations Investisseurs
Tél : 01 40 69 18 02
E-mail : flonis@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

Stock

Astérix

headline

SALVAT

DUNOD

LB LITTLE, BROWN AND COMPANY

Lagardère TRAVEL RETAIL

RELAY

aelia DUTYFREE

VINO VOLO

SO! coffee

Bread & Co

Lagardère SPORTS AND ENTERTAINMENT

Lagardère SPORTS

Lagardère PLUS

Lagardère LIVE ENTERTAINMENT

CASINO DE PARIS

ARKEA ARENA

Lagardère Paris Racing

Lagardère ACTIVE

PARIS MATCH

Le Journal du Dimanche

Europe 1

RFM

ELLE

Virgin RADIO

www.lagardere.com