



# Ledouble

## LAGARDÈRE SCA

4, rue de Presbourg  
75016 PARIS

RAPPORT D'AUDIT CONTRACTUEL  
SUR L'APPLICATION DE LA CONVENTION  
D'ASSISTANCE CONCLUE ENTRE  
LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT  
ET LAGARDÈRE RESSOURCES

EXERCICES 2017 À 2019

Ledouble SAS – 8, rue Halévy – 75009 PARIS  
Tél. 01 43 12 84 85 – E-mail [info@ledouble.fr](mailto:info@ledouble.fr)

Société d'expertise comptable et de commissariat aux comptes  
Inscrite au Tableau de l'Ordre des experts comptables et à la Compagnie des commissaires aux comptes de Paris  
Société par actions simplifiée au capital de 438 360 €  
RCS PARIS B 392 702 023 – TVA Intracommunautaire FR 50 392 702 023



## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b><u>PRÉSENTATION GÉNÉRALE</u></b>	<b>3</b>
1.1.	Contexte	3
1.2.	Nature de la mission confiée à Ledouble	6
1.3.	Indépendance de l'expert	7
1.4.	Diligences mises en œuvre et limitations	7
1.5.	Conventions de présentation	8
<b>2.</b>	<b><u>ANALYSE DES CHARGES FACTURÉES</u></b>	<b>8</b>
2.1.	Évolution constatée sur les six dernières années	8
2.2.	Analyse des charges facturées par LC&M sur les exercices 2017 à 2019	9
<b>3.</b>	<b><u>CONCLUSIONS</u></b>	<b>17</b>
	<b><u>ANNEXES</u></b>	<b>20</b>

# 1. Présentation générale

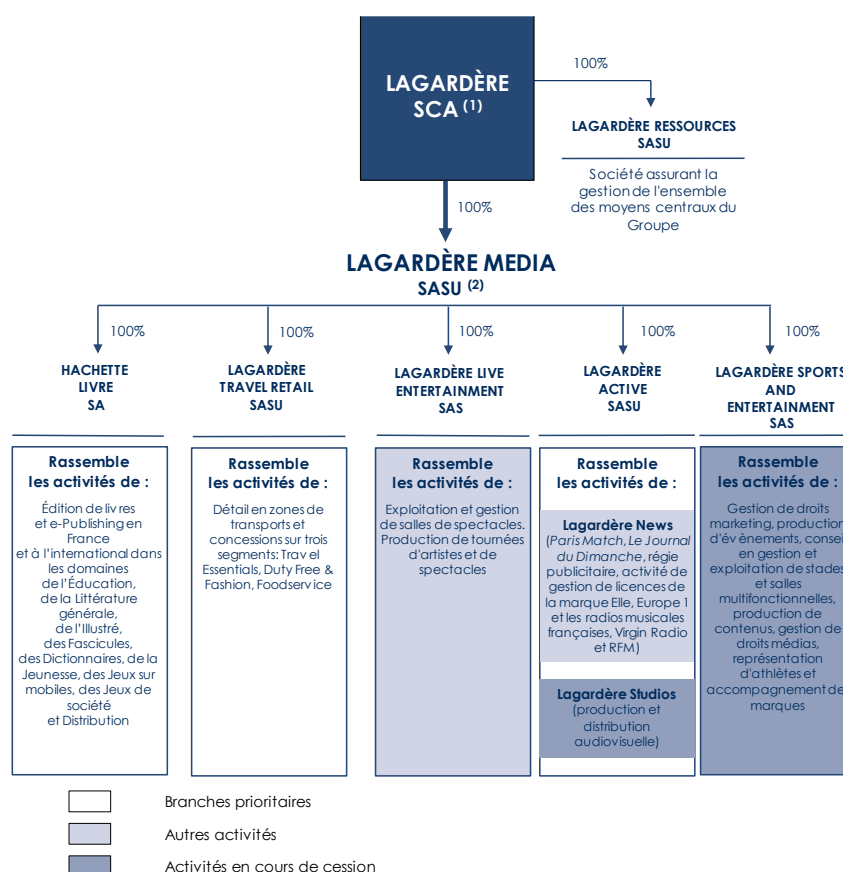
## 1.1. Contexte

### 1.1.1. LAGARDÈRE SCA

La société LAGARDÈRE SCA (ci-après « LAGARDÈRE SCA ») est la société holding contrôlant l'ensemble des filiales et participations qui, avec elle, composent le groupe LAGARDÈRE (ci-après le « Groupe »).

LAGARDÈRE SCA élabore la stratégie du Groupe, 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<sup>1</sup>.

L'organigramme simplifié du Groupe, présenté au § 1.3 du Document d'Enregistrement Universel (ci-après le « DEU<sup>2</sup> ») de LAGARDÈRE SCA établi pour l'exercice 2019, est le suivant :



(1) Organigramme arrêté au 31 décembre 2019.

(2) Lagardère Media est la structure juridique regroupant l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe. Les pourcentages sont en capital et en droits de vote.

<sup>1</sup> Source :

[https://www.LAGARDÈRE.com/relations-investisseurs/gouvernement-d-entreprise-207.html&coe\\_i\\_id=207&ref=LAGARDÈRE](https://www.LAGARDÈRE.com/relations-investisseurs/gouvernement-d-entreprise-207.html&coe_i_id=207&ref=LAGARDÈRE)

<sup>2</sup> Antérieurement dénommé « Document de référence » (ci-après « DDR »).

LAGARDÈRE SCA détient notamment la totalité du capital de la société LAGARDÈRE RESSOURCES (ci-après « LAGARDÈRE RESSOURCES »), entité assurant la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe, présidée par le Secrétaire Général du Groupe

Le Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA est constitué des responsables des grandes fonctions centrales gérant et animant le Groupe. Il est présidé par Monsieur Arnaud LAGARDÈRE en sa qualité de Gérant de LAGARDÈRE SCA.

La composition du Comité exécutif est la suivante<sup>3</sup> :

Comité Exécutif GROUPE LAGARDERE	
MM	Postes occupés
<b>Arnaud LAGARDERE</b>	Gérant-Commandité, Président du Comité
<b>Pierre LEROY</b>	Co-gérant, Secrétaire Général
<b>Thierry FUNCK-BRENTANO</b>	Co-gérant, Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable
<b>Ramzi KHIROUN</b>	Porte-parole de la Gérance, Directeur des Relations Extérieures
<b>Gérard ADSUAR</b>	Directeur Financier du Groupe

### 1.1.2. LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT

La société LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT (ci-après « LC&M ») :

- détient une participation représentant 7,26% du capital de LAGARDÈRE SCA ;
- dispose d'un effectif de cinq salariés composé des membres du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA<sup>4</sup> (§ 1.1.1).

### 1.1.3. Conventions conclues entre LC&M et le Groupe

Deux conventions ont été conclues entre LC&M et LAGARDÈRE RESSOURCES :

- **Une convention d'assistance**, mise en place en 1988, lie aujourd'hui LC&M et LAGARDÈRE RESSOURCES. En application de cette convention, LC&M met à la disposition de LAGARDÈRE RESSOURCES un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations des sociétés du Groupe, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise<sup>5</sup>.

Depuis un avenant du 12 mars 2004, autorisé par le Conseil de Surveillance de LAGARDÈRE SCA, la rémunération due à LC&M est égale, pour un exercice donné, à la somme des charges encourues par LC&M au cours du même exercice pour la réalisation des prestations prévues à la convention d'assistance, augmentée d'une marge de 10 %.

<sup>3</sup>Source : DEU 2019, §. 3.2.1.

<sup>4</sup>Source : DEU 2019, § 3.2.1.2.2

<sup>5</sup>Source : Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

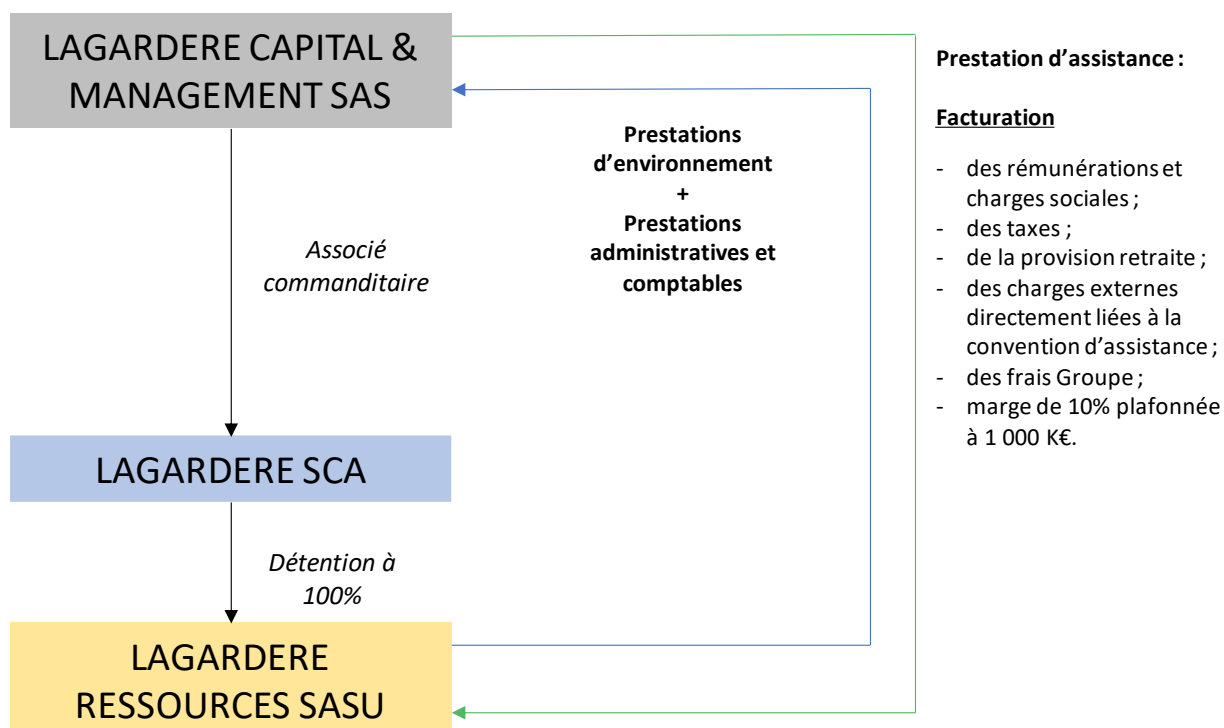
Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut toutefois excéder un million d'euros.

Lors de sa séance du 14 septembre 2005, le Conseil de Surveillance de LAGARDÈRE SCA a également autorisé la mise en place par LC&M d'un **régime supplémentaire de retraite** complétant les régimes obligatoires en faveur des membres du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA.

La convention d'assistance et le régime supplémentaire de retraite sont mentionnés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes de LAGARDÈRE SCA sur les conventions réglementées<sup>6</sup>.

- **Une convention de prestations de services** conclue entre les sociétés LAGARDÈRE RESSOURCES et LC&M couvre :
  - des prestations d'environnement correspondant à la mise à disposition, par LAGARDÈRE RESSOURCES, de bureaux, de matériels et mobiliers y afférents, de prestations de secrétariat de direction et de prestations logistiques pour le Comité exécutif composé des salariés de LC&M ;
  - le suivi comptable, social et administratif de LC&M réalisé par LAGARDÈRE RESSOURCES.

Les flux de prestations et les flux financiers entre les sociétés LC&M et LAGARDÈRE RESSOURCES peuvent être schématisés comme suit :



<sup>6</sup>Source : Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Chaque année, le Secrétaire Général du Groupe présente au Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA le détail :

- des factures établies par LC&M à l'attention de LAGARDÈRE RESSOURCES au titre de la convention d'assistance ;
- des charges encourues par LC&M composant l'assiette de sa facturation et notamment le détail (i) des rémunérations du Comité exécutif incluant le calcul des rémunérations variables octroyées et (ii) de la provision retraite.

Cette présentation est réalisée dans le respect des attributions du Comité d'audit décrites dans le DEU de LAGARDÈRE SCA<sup>7</sup>.

Le Comité d'audit, intégralement composé de membres indépendants du Groupe<sup>8</sup>, examine le détail et l'évolution des charges formant l'assiette de la rémunération facturée par LC&M avant que la convention d'assistance ne soit soumise à l'examen du Conseil de Surveillance de LAGARDÈRE SCA.

## 1.2. Nature de la mission confiée à Ledouble

Le Président du Conseil de Surveillance et le Comité stratégique du Groupe ont désigné Ledouble SAS (« **Ledouble** ») en qualité d'expert indépendant afin d'examiner les charges facturées sur les trois derniers exercices par la société LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES en application de la convention d'assistance.

Notre mission<sup>9</sup>, relevant des normes professionnelles de l'expertise comptable, a pour objet :

- d'examiner les charges facturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES et de présenter leur évolution ;
- de rapprocher, pour les exercices 2017 à 2019, le montant des charges facturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES avec (i) les charges comptabilisées dans les livres de LC&M et (ii) les pièces comptables justificatives de LC&M ;
- de s'assurer que les montants des rémunérations détaillées dans le rapport annuel de LAGARDÈRE SCA pour les exercices 2017 à 2019 correspondent à ceux effectivement facturés par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES.

---

<sup>7</sup> Source : DEU 2019, Chapitre 2.4.

<sup>8</sup> Source : DEU 2019, Chapitre 2.4.

<sup>9</sup> NP 4400 « Norme professionnelle applicable à la mission d'informations sur la base de procédures convenues ».

### 1.3. Indépendance de l'expert

Préalablement à l'acceptation de notre mission (§ 1.2), nous nous sommes assurés de notre parfaite indépendance vis-à-vis de LC&M, de LAGARDÈRE SCA<sup>10</sup>, ainsi que des Gérants, des associés commandités, des membres du Comité d'audit et du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA.

Nous n'avons aucun lien financier ou juridique avec les sociétés ou les personnes précitées.

De manière générale, nous n'avons connaissance d'aucun motif ou conflit d'intérêt pouvant porter atteinte à notre indépendance.

Nous avons effectué cette mission en observant les mêmes règles d'impartialité et d'objectivité qui auraient été les nôtres si nous avons été mandatés par une autorité de justice.

Nous avons également respecté la déontologie s'imposant aux membres de l'Ordre des Experts Comptables.

### 1.4. Diligences mises en œuvre et limitations

Pour réaliser notre mission, nous avons examiné les documents suivants :

#### > LAGARDÈRE SCA

- un organigramme présentant LC&M et LAGARDÈRE SCA ainsi que ses associés commandités ;
- les DDR 2017 et 2018 et le DEU 2019 de LAGARDÈRE SCA ;
- les rapports des commissaires aux comptes, notamment ceux sur les conventions réglementées, pour les exercices 2015 à 2019 ;
- les présentations faites au Comité d'audit sur l'application de la convention d'assistance pour les exercices 2017 à 2019 ;
- les factures de prestations de services de LAGARDÈRE RESSOURCES à LC&M pour les exercices 2017 à 2019 ;
- la convention d'assistance conclue entre LC&M et LAGARDÈRE RESSOURCES et l'ensemble de ses avenants.

#### > LC&M

- la convention de prestations de services conclue entre LAGARDÈRE RESSOURCES et LC&M ;
- les factures établies par LC&M à l'attention de LAGARDÈRE RESSOURCES pour les exercices 2017 et 2019 ;
- les rapports du commissaire aux comptes sur les comptes annuels pour les exercices 2015 à 2018 ;
- les états financiers des exercices 2015 à 2019 ;
- les balances générales des comptes des exercices 2017 à 2019 ;
- les grands livres des comptes des exercices 2017 à 2019 ;

---

<sup>10</sup>Incluant l'ensemble de ses filiales, dont notamment LAGARDÈRE RESSOURCES.

- les livres de paie détaillés par salarié pour les années 2017 à 2019 ;
- le rapport de l'actuaire sur l'évaluation des engagements de retraite pour les exercices 2017 à 2019.

Les pièces utilisées sont mentionnées, ci-après, en référence de bas de page.

Dans la mesure où les comptes annuels des exercices 2017 et 2018 de LC&M ont été certifiés sans réserve ni observation par son commissaire aux comptes, qui nous a confirmé ne pas avoir identifié sur les éléments sous-tendant nos travaux d'erreur ou d'omission susceptible de remettre en cause la certification des comptes de l'exercice 2019 dont l'audit est en cours, **il n'entre pas dans notre mission** de :

- réaliser l'audit des comptes de LC&M ;
- vérifier les éléments sous-tendant l'élaboration de la paie des salariés de LC&M<sup>11</sup> ;
- vérifier le calcul de l'actuaire qui a été missionné pour l'évaluation des engagements de retraite ;
- valider le contenu des bordereaux de cotisations et de taxes qui nous été présenté ;
- comparer les pièces comptables avec les contrats à l'origine des dépenses.

## 1.5. Conventions de présentation

Les chiffres présentés ci-après sont exprimés en millions d'euros (M€) ; les écarts apparents susceptibles d'être relevés dans les contrôles arithmétiques sont imputables aux arrondis.

Les renvois entre chapitres sont matérialisés entre parenthèses par le signe §.

## 2. Analyse des charges facturées

### 2.1. Évolution constatée sur les six dernières années

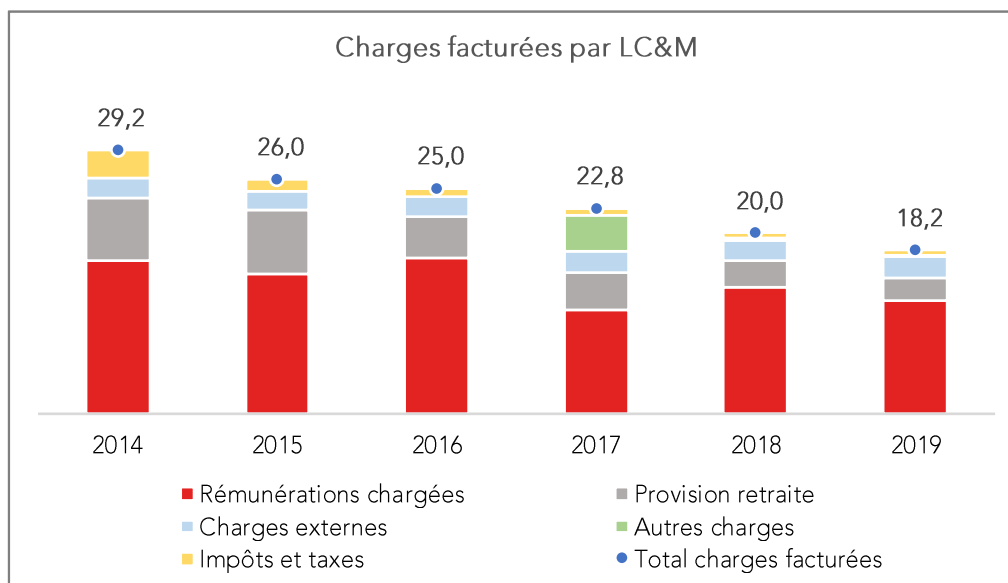
LC&M a facturé à LAGARDÈRE RESSOURCES, sur les six dernières années, une prestation d'assistance comprenant :

- des rémunérations « chargées » ;
- des engagements de retraite ;
- des charges externes ;
- des impôts et taxes ;
- d'autres charges<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Dont notamment le paramétrage du logiciel de paie de LC&M, le rapprochement de la paie avec les contrats de travail, les dispositions des contrats de travail, le calcul des variables de paie versées ou provisionnées, les modalités de calcul des rémunérations fixes et variables.

<sup>12</sup> Source : Informations extraites de la balance générale de LC&M, du grand livre général de LC&M et des présentations au Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA des exercices concernés. Annexe 2 – présentation en tableau.



Sur les six derniers exercices, nous constatons une baisse du montant de la facturation de LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES, de l'ordre de 11 M€, soit de près de 37%.

Cette diminution est représentative :

- des rémunérations charges comprises et d'une provision pour retraite en tendance baissière ;
- des impôts et taxes impactés par la disparition de la taxe sur les hauts salaires à partir de 2015 ;
- de la stabilité des charges externes, constituées principalement des prestations d'environnement, administratives et comptables facturées par LAGARDÈRE RESSOURCES ;
- des « autres charges » ponctuelles dont l'évolution est liée à des événements spécifiques étudiés ci-après (§ 2.2.4), pour les exercices 2017 à 2019.

## 2.2. Analyse des charges facturées par LC&M sur les exercices 2017 à 2019

### 2.2.1. Démarche suivie

Nos diligences ont consisté à :

- rapprocher, pour les exercices 2017 à 2019, le montant des charges facturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES avec (i) les charges comptabilisées dans les livres de LC&M et (ii) les pièces comptables de LC&M<sup>13</sup> ;
- vérifier que les comptes annuels 2017 à 2018 de LC&M ont été certifiés sans réserve ni observation par le commissaire aux comptes ;

<sup>13</sup> Source : États de paie transmis par le service ressources humaines de LAGARDÈRE RESSOURCES (complétés de sondages sur les bulletins de paie), rapports de l'actuaire, factures d'honoraires et de prestations de services et bordereaux de taxes.

- > obtenir la confirmation par le commissaire aux comptes de LC&M de l'absence d'erreur ou d'omission sur les éléments sous-tendant nos travaux susceptible de remettre en cause la certification des comptes de l'exercice 2019 dont l'audit est en cours ;
- > comparer le détail de la facturation LC&M des exercices 2017 à 2019 présenté au Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA avec les charges comptabilisées dans les livres de LC&M ;
- > s'assurer que les montants des rémunérations détaillées dans le rapport annuel de LAGARDÈRE SCA pour les exercices 2017 à 2019 correspondent à ceux effectivement facturés par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES.

Les charges facturées par LC&M sur les trois dernières années en application de la convention d'assistance, tenant compte d'une marge contractuelle plafonnée à 1 M€, sont les suivantes :

Refacturations			
M€	2017	2018	2019
Rémunérations chargées	11,5	14,0	12,6
Provision retraite	4,2	2,9	2,4
Charges externes	2,3	2,2	2,3
Autres charges	4,0	0,3	0,3
Impôts et taxes	0,8	0,6	0,5
<b>Total charges facturées</b>	<b>22,8</b>	<b>20,0</b>	<b>18,2</b>
Marge fixe (%)	10%	10%	10%
Marge fixe théorique	2,3	2,0	1,8
Ajustement au plafond	(1,3)	(1,0)	(0,8)
<b>Marge facturée</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>
<b>% marge induit</b>	<b>4,4%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,5%</b>
<b>Facturation à Lagardère Ressources</b>	<b>23,8</b>	<b>21,0</b>	<b>19,2</b>

## 2.2.2. Les frais de personnel

Nous avons décomposé les frais de personnel en trois agrégats : les rémunérations, les charges sociales et la provision retraite.

Frais de personnel			
M€	2017	2018	2019
Rémunérations	8,9	11,0	9,6
Charges sociales	2,6	3,1	3,1
Provision retraite	4,2	2,9	2,4
<b>Total</b>	<b>15,7</b>	<b>16,9</b>	<b>15,0</b>

### 2.2.2.1. Rémunérations

Le premier poste de facturation concerne la rémunération des membres du personnel de LC&M, tous membres du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA.

La rémunération est composée d'une partie fixe et d'une partie variable<sup>14</sup> pour chacun des salariés.

<sup>14</sup> Basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs pour quatre d'entre eux. Pour Monsieur Arnaud LAGARDÈRE le ratio est uniquement quantitatif. Une prime exceptionnelle complémentaire peut être accordée.

Le tableau<sup>15</sup> ci-dessous présente le montant des rémunérations comptabilisées par LC&M au titre des trois exercices examinés, en regroupant les rémunérations des salariés non-mandataires sociaux exécutifs sur une seule ligne<sup>16</sup>.

<b>Salaires</b>			
M€	déc.-17	déc.-18	déc.-19
T. FUNCK-BRENTANO	1,2	1,2	1,2
A. LAGARDERE	1,1	1,1	1,1
P. LEROY	1,5	1,5	1,5
Salariés non mandataires sociaux	1,5	1,9	1,8
<b>Fixe</b>	<b>5,3</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>
T. FUNCK-BRENTANO	0,8	0,6	0,7
A. LAGARDERE	1,7	1,3	1,6
P. LEROY	0,8	0,6	0,7
Salariés non mandataires sociaux	0,5	0,8	1,0
<b>Rémunérations variables versées sur l'exercice (base N-1)</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>
<b>Variation de la provision sur variable entre N et N-1</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,6</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Prime exceptionnelle</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>	<b>-</b>
<b>Rémunérations communiquées dans le DDR ou DEU</b>	<b>8,7</b>	<b>10,9</b>	<b>9,6</b>
Provision sur congés payés	0,0	0,0	-
Solde de tout compte	0,2	-	-
<b>Autres charges salariales</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>
<b>Rémunérations comptabilisées</b>	<b>8,9</b>	<b>11,0</b>	<b>9,6</b>

<sup>17</sup>

La rémunération variable versée sur l'exercice est celle retenue comme « à verser » à la clôture de l'exercice précédent.

La rémunération fixe des mandataires sociaux exécutifs est restée identique sur les trois exercices.

Les seules variations constatées concernent les salariés non-mandataires exécutifs ; elles correspondent à (i) une augmentation de salaire entre 2017 et 2018 et (ii) un effet année pleine suite à un recrutement en cours d'année. Ces deux événements ont impacté le même exercice.

Le montant des rémunérations variables est relativement stable sur les trois derniers exercices.

Une prime exceptionnelle a été octroyée à un membre du Comité exécutif non-mandataire sur l'exercice 2018<sup>18</sup>.

Nous avons rapproché les rémunérations fixes et variables aux livres et aux journaux de paie de la société LC&M :

<sup>15</sup> Ce tableau distingue (i) le montant de la rémunération variable versée sur l'exercice (base N-1) et (ii) la variation constatée entre la provision N-1 et la provision N.

<sup>16</sup> Informations issues des balances et grand livres généraux des exercices concernés.

<sup>17</sup> Le tableau, ci-dessus, présente séparément (i) le montant de la rémunération versée sur l'exercice (base N-1) et (ii) la variation constatée entre la provision N-1 et la provision N.

<sup>18</sup> Comme mentionné ci-avant, il n'entre pas dans notre mission d'apprécier le fondement et le calcul des éléments fixes et variables des rémunérations.

Rémunérations fixes et variables			
M€	Montants issus des journaux de paie		
	2017	2018	2019
Arnaud LAGARDERE	1,1	1,1	1,1
Thierry FUNCK-BRENTANO	1,2	1,2	1,2
Pierre LEROY	1,5	1,5	1,5
Membres du Comité exécutif non mandataire exécutif	1,5	1,9	1,8
<b>Rémunérations fixes versées</b>	<b>5,3</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>
Arnaud LAGARDERE	1,7	1,3	1,6
Thierry FUNCK-BRENTANO	0,8	0,6	0,7
Pierre LEROY	0,8	0,6	0,7
Membres du Comité exécutif non mandataire exécutif	0,5	0,8	1,0
<b>Rémunérations variables dues</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>
<b>Prime exceptionnelle versée à un salarié non mandataire</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>9,1</b>	<b>10,3</b>	<b>9,7</b>
<b>Différences constatées avec la comptabilité</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,6</b>	<b>(0,1)</b>

Les différences constatées avec la comptabilité correspondent à la variation de la provision sur les rémunérations variables d'un exercice à l'autre, les journaux de paie n'intégrant que les montants réellement versés. Ces différences, parfaitement expliquées, n'appellent pas d'observation de notre part.

Les rémunérations comptabilisées par LC&M et facturées à LAGARDÈRE RESSOURCES sur les trois exercices sont en adéquation avec les montants issus des états sous-tendant l'établissement de la paie pour les personnes concernées<sup>19</sup>.

Comme indiqué ci-avant (§ 1.1.3), le Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA examine les factures de LC&M. A cet effet, le Secrétaire Général du Groupe lui présente annuellement l'ensemble des frais relatifs à la convention d'assistance ainsi que le détail du calcul des rémunérations variables octroyées par LC&M à ses salariés.

Les rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de LAGARDÈRE SCA<sup>20</sup> sont indiquées dans les rapports annuels de la société selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par l'AMF<sup>21</sup>. Les rémunérations des salariés membres du Comité exécutif LAGARDÈRE SCA, qui ne sont pas mandataires sociaux,<sup>22</sup> ne font pas l'objet d'une publication nominative.

Par ailleurs, les notes 34, 35 et 36, respectivement pour les exercices 2017, 2018 et 2019, de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe figurant dans le rapport annuel de LAGARDÈRE SCA font état du montant total de la rémunération du Comité exécutif.

<sup>19</sup>Nous avons également validé les états de paie en les rapprochant des fiches de paie par sondage.

<sup>20</sup>Concernant Messieurs Arnaud LAGARDÈRE, Pierre LEROY et Thierry FUNCK-BRENTANO.

<sup>21</sup>Recommandations AMF n°2012-02 et n°2009-16.

<sup>22</sup>Messieurs Ramzi KHIROUN et Gérard ADSUAR.

L'information quantitative relative aux rémunérations figurant dans (i) les présentations faites au Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA et (ii) les rapports annuels est la suivante :

Rémunérations fixes et variables				Montants issus des présentations au Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA		
M€	Montants issus des DDR et DEU			Montants issus des présentations au Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Arnaud LAGARDÈRE	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Thierry FUNCK-BRENTANO	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Pierre LEROY	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Rémunérations fixes versées</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
Arnaud LAGARDÈRE	1,3	1,6	1,6	1,3	1,6	1,6
Thierry FUNCK-BRENTANO	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7
Pierre LEROY	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7
<b>Rémunérations variables dues (**)</b>	<b>2,6</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>2,6</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>
<b>Membres du Comité exécutif non mandataires (*)</b>	<b>2,3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>
<b>Prime exceptionnelle versée à un salarié non mandataire</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>8,7</b>	<b>10,9</b>	<b>9,6</b>	<b>8,7</b>	<b>10,9</b>	<b>9,6</b>

(\*) information obtenue par différence entre le montant global présenté et les montants versés aux mandataires sociaux.

(\*\*) montant de la prime à verser sur l'exercice suivant.

Nous constatons que les informations publiées dans le DDR 2017, le DDR 2018 et le DEU 2019 de LAGARDÈRE SCA et celles présentées au Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA sont parfaitement concordantes avec les charges supportées par LC&M et les rémunérations effectivement versées<sup>23</sup> aux membres du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA.

### 2.2.2.2. Charges sociales

Les charges sociales comptabilisées par LC&M au titre des rémunérations (§ 2.2.2.1), facturées à LAGARDÈRE RESSOURCES<sup>24</sup> représentent entre 26% et 28% du montant des rémunérations sur les trois exercices :

Charges sociales			
M€	déc.-17	déc.-18	déc.-19
Charges sociales sur salaires	2,3	2,8	2,5
Rémunérations communiquées dans le DDR	8,7	10,9	9,6
<b>Charges sociales (%)</b>	<b>26%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>

Ces montants n'intègrent pas les contributions patronales afférentes aux attributions d'actions gratuites<sup>25</sup>.

Nous nous sommes assurés de la concordance entre, d'une part, les charges comptabilisées dans les livres de LC&M et, d'autre part, les livres de paie des trois dernières années.

Les charges sociales facturées à LAGARDÈRE RESSOURCES correspondent aux montants comptabilisés par LC&M.

<sup>23</sup> Intégrant le décalage de versement des rémunérations variables.

<sup>24</sup> Source : Informations issues des balances générales 2017, 2018 et 2019 de LC&M et des présentations faites au Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA.

<sup>25</sup> Montant correspondant à 30% de la valorisation des actions attribuées pour les plans 2009 à 2015 et à 20% de la valorisation des actions effectivement livrées pour les plans 2016 à 2019.

### 2.2.2.3. Provision retraite

Un régime supplémentaire de retraite, complétant les régimes de retraite obligatoires, a été souscrit en faveur des salariés de LC&M, membres du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA.

Il leur permet d'obtenir, lors de leur départ en retraite à 65 ans, un taux de retraite supplémentaire représentant au maximum 35% d'une rémunération de référence, correspondant à la moyenne des cinq dernières années de rémunération, chaque année étant elle-même limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité Sociale. Les droits s'acquièrent à raison de 1,75% de la rémunération de référence par année d'ancienneté au sein du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA dans la limite de 20 années. Le bénéfice du régime est toutefois 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.

Lors de sa séance du 14 septembre 2005, le Conseil de Surveillance de LAGARDÈRE SCA a autorisé la mise en place de ce régime, qui a pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2005.

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite supplémentaire, le régime a été fermé à tout nouveau bénéficiaire à compter du 4 juillet 2019. Les droits attribués aux bénéficiaires ont également été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. Dès lors, les périodes d'emploi postérieures à cette date n'ouvriront pas de droit supplémentaire aux bénéficiaires.

La provision pour retraite couvrant les droits acquis a été évaluée en 2017 par le cabinet MERCER et par le cabinet SECOIA pour la clôture des exercices 2018 et 2019<sup>26</sup>.

Retraite			
M€	déc.-17	déc.-18	déc.-19
Provision retraite	4,2	2,9	2,4

Les montants comptabilisés par LC&M et facturés à LAGARDÈRE RESSOURCES correspondent à ceux calculés par deux actuaires externes.

### 2.2.3. Charges externes

Les charges externes facturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES se décomposent en quatre catégories :

Charges externes			
M€	déc.-17	déc.-18	déc.-19
Prestations d'environnement	1,9	1,9	1,9
Prestations administratives et comptables	0,2	0,2	0,2
<b>Charges Groupe</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>
<b>Autres honoraires</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Divers</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>
<b>Total</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>

<sup>26</sup> Source : Informations issues des rapports établis annuellement suivant les exercices par les cabinets MERCER et SECOIA.

### 2.2.3.1. Prestations d'environnement, administratives et comptables

Les prestations d'environnement sont définies dans la convention de prestations de services qui a été conclue entre les sociétés LAGARDÈRE RESSOURCES et LC&M (§ 1.1).

Elles couvrent la mise à disposition par LAGARDÈRE RESSOURCES de bureaux, de matériels, de mobiliers, de prestations de secrétariat de direction et de prestations logistiques à destination du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA et donc du personnel de LC&M.

Le montant facturé par LAGARDÈRE RESSOURCES à LC&M pour cette prestation d'environnement (1,9 M€ hors taxes par an) n'a pas varié sur la période examinée. Nous soulignons que ce montant est ensuite intégralement refacturé par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES.

LAGARDÈRE RESSOURCES assure également le suivi comptable, social et administratif de LC&M pour une rémunération annuelle inchangée sur la période examinée. Seule une quote-part de 80% de ce montant est refacturée par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES, soit 0,2 M€ hors taxes.

Ainsi, les prestations d'environnement et administratives refacturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES lui ont été préalablement facturées, de sorte que la charge et le produit se compensent pour le même montant dans les comptes de LAGARDÈRE RESSOURCES. Cette opération est donc totalement neutre sur le résultat du Groupe et de LAGARDÈRE RESSOURCES. Cette dernière supporte donc ces dépenses comme si les membres du Comité exécutif étaient ses propres salariés.

La dernière question à examiner est de savoir si LC&M a réalisé une marge lors de la refacturation de ces charges à LAGARDÈRE RESSOURCES pour un total annuel de 2,1 M€.

La marge issue de la convention d'assistance de LC&M plafonnée à 1 M€ ne vient en aucun cas augmenter les frais Groupe refacturés.

En effet, comme l'illustre le tableau ci-dessous, le plafond de marge de 1 M€ est déjà atteint par la seule refacturation des frais de personnel :

Marge fixe théorique sur charges hors Groupe			
M€	2017	2018	2019
Total charges facturées	22,8	20,0	18,2
Frais Groupe	(2,1)	(2,1)	(2,1)
<b>Charges hors Groupe</b>	<b>20,7</b>	<b>17,9</b>	<b>16,1</b>
Marge fixe (%)	10%	10%	10%
<b>Marge fixe théorique</b>	<b>2,1</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>

Les montants refacturés par LC&M au titre des frais Groupe ne supportent donc aucune marge et n'ont aucun impact sur les comptes de LAGARDÈRE RESSOURCES et du Groupe.

### 2.2.3.2. *Autres honoraires et divers*

Les honoraires externes refacturés par LC&M au Groupe couvrent :

- les travaux des cabinets de conseil<sup>27</sup> ;
- 80% des honoraires du commissaire aux comptes.

La ligne « divers » intègre :

- le bilan de santé des hommes clefs de la société ;
- des frais de mission de Messieurs Arnaud LAGARDÈRE et Pierre LEROY.

Nous avons examiné les factures qui sous-tendent les dépenses engagées et refacturées par LC&M au Groupe. Ces charges sont étayées par des pièces comptables probantes.

### 2.2.4. *Autres charges*

<b>Autres charges</b>			
M€	2017	2018	2019
Charges sur litiges salariaux	3,4	3,7	0,3
Reprise de la provision sur litige suite au versement	-	(3,4)	-
Indemnité transactionnelle	0,6	-	-
<b>Total</b>	<b>4,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>

#### 2.2.4.1. *Charges sur litiges salariaux*

Une provision de 3,4 M€ a été constituée en 2017 pour couvrir le risque lié à un litige avec un ancien salarié de LC&M membre du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA suite à un jugement défavorable à LC&M rendu en 2017. Cette somme a fait l'objet d'une refacturation à LAGARDÈRE RESSOURCES au titre de la convention d'assistance.

Un rejet du pourvoi en cassation de LC&M en 2018 a conduit LC&M à constater définitivement cette charge. La provision a de ce fait été reprise.

La charge ayant déjà fait l'objet d'une facturation en 2017, un montant de 0,3 M€ a été facturé au titre de 2018 pour la différence entre le montant provisionné et le montant payé à l'ancien salarié.

Il subsiste une incertitude de 0,3 M€ en 2019 car la partie adverse estime que la somme due n'a pas été correctement évaluée.

#### 2.2.4.2. *Indemnités transactionnelles*

En 2016, le Directeur Financier membre du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA, récemment engagé, a été démis de ses fonctions<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Dont l'actuaire et les avocats, notamment en charge des litiges relatifs au personnel.

<sup>28</sup> Source : Communiqué de presse LAGARDÈRE SCA du 27 mai 2017.

En 2017, une transaction d'un montant de 0,6 M€ a été conclue avec celui-ci dans le cadre de son départ.

### 2.2.5. Taxes

Les taxes sont principalement composées de (i) la taxe sur les salaires, (ii) la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (ci-après « CVAE »), (iii) la taxe d'apprentissage et (iv) la formation continue :

<b>Taxes</b>			
<b>M€</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Taxes sur les salaires	-	-	0,3
Formation continue	0,1	0,1	0,1
Taxe d'apprentissage	0,1	0,1	-
TVA	0,0	0,0	0,0
C3S	0,0	-	-
CFE	0,0	0,0	-
CVAE	0,3	0,3	0,2
<b>Total</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>

Nous avons pu consulter les bordereaux de déclaration pour ces différentes taxes ; ils concordent avec les montants comptabilisés et facturés par LC&M.

## 3. Conclusions

La convention d'assistance conclue entre LC&M et LAGARDÈRE RESSOURCES est exposée dans le rapport spécial des commissaires aux comptes de LAGARDÈRE SCA sur les conventions réglementées avec l'engagement relatif au régime de retraite supplémentaire mis en place par LC&M en faveur des membres du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA. Elle porte sur la mise à disposition par LC&M d'un ensemble de moyens et de compétences au bénéfice du Groupe.

Au titre de cette convention, LC&M facture à LAGARDÈRE RESSOURCES les charges qu'elle supporte dans l'exercice de sa mission, majorées d'une marge de 10 %, dont le montant en valeur absolue ne peut toutefois excéder 1 M€.

La mission qui nous a été confiée visait à :

- présenter le détail et l'évolution des charges facturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES en application de cette convention ;
- rapprocher le montant des charges facturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES avec (i) les charges comptabilisées dans les livres de LC&M et (ii) les pièces comptables de LC&M pour les exercices 2017 à 2019 ;
- s'assurer que les montants des rémunérations détaillées dans les rapports annuels de LAGARDÈRE SCA pour les exercices 2017 à 2019 correspondent à ceux effectivement facturés par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES.

Les comptes annuels de LC&M des exercices 2017 à 2018 ont été certifiés sans réserve par le commissaire comptes. L'audit des comptes de l'exercice 2019 étant en cours, le commissaire aux comptes de LC&M nous a confirmé ne pas avoir identifié d'erreur ou d'omission sur les éléments sous-tendant nos travaux.

Les montants facturés sur les trois dernières années sont en baisse :

<b>Refacturations</b>			
<b>M€</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Rémunérations	8,9	11,0	9,6
Charges sociales	2,6	3,1	3,1
Provision retraite	4,2	2,9	2,4
<b>Frais de personnel</b>	<b>15,7</b>	<b>16,9</b>	<b>15,0</b>
Charges externes	2,3	2,2	2,3
Autres charges	4,0	0,3	0,3
Taxes	0,8	0,6	0,5
<b>Charges facturées</b>	<b>7,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>
<b>Marge contractuelle</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>
<b>Facturation à Lagardère Ressources</b>	<b>23,8</b>	<b>21,0</b>	<b>19,2</b>

Le montant total facturé par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES diminue de 37% entre 2014 et 2019.<sup>29</sup>

Les charges de LC&M facturées à LAGARDÈRE RESSOURCES correspondent :

- aux frais de personnel des membres du Comité exécutif de LAGARDÈRE SCA (rémunération, charges sociales, engagements au titre de la retraite et taxes assises sur les rémunérations) ;
- aux factures établies par LAGARDÈRE RESSOURCES à LC&M en application de la convention de prestations de services au titre de laquelle LAGARDÈRE RESSOURCES met à disposition du Comité exécutif des prestations d'environnement et assure pour le compte de LC&M des prestations administratives, sociales et comptables. Nous observons que les prestations d'environnement (1,9 M€) et administratives (0,2 M€)<sup>30</sup> refacturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES lui sont préalablement facturées pour le même montant par cette dernière, cette opération étant ainsi totalement neutre sur le résultat du Groupe et de la société LAGARDÈRE RESSOURCES. Sur chaque exercice, LAGARDÈRE RESSOURCES supporte donc les mêmes charges d'environnement que si les membres du Comité exécutif étaient ses propres salariés ;
- aux honoraires externes, frais divers et autres charges ;
- à une marge plafonnée à 1 M€, qui est de l'ordre de 5% des charges facturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES en 2019.

<sup>29</sup> Annexe 2.

<sup>30</sup> Seule une quote-part de 80% des prestations administratives et comptables sont refacturées par LC&M à LAGARDÈRE RESSOURCES.

À l'issue de notre mission, nous constatons que :

- > tous les montants facturés par LC&M en application de la convention d'assistance ont été présentés en détail au Comité d'audit de LAGARDÈRE SCA, composé exclusivement de membres indépendants ;
- > les rémunérations qui ont été facturées par LC&M correspondent aux montants présentés dans les rapports annuels des exercices 2017 à 2019 (i) en détail pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de LAGARDÈRE SCA et (ii) en global pour le Comité exécutif au complet ;
- > les montants facturés à LAGARDÈRE RESSOURCES en application de la convention d'assistance correspondent à des charges effectivement encourues par LC&M dans le cadre de l'exécution de sa mission ;
- > l'inscription dans la comptabilité de LC&M des charges facturées à LAGARDÈRE RESSOURCES est justifiée par des pièces comptables appropriées que nous avons été en mesure de consulter intégralement sur les exercices 2017 à 2019 (livres de paie, bordereaux de taxes, factures, notes d'honoraires, justificatifs de notes de frais, protocole d'accord et décision de justice).

Paris, le 20 avril 2020

LEDOUBLE SAS

Agnès PINIOT

Présidente – Associée

Hervé GOUTHIER

Associé

## ANNEXES

- Revue qualité Annexe 1
- Détail des charges facturées par LC&M sur les six derniers exercices Annexe 2

## ANNEXE 1 : Revue qualité

Je soussigné, Dominique LEDOUBLE, confirme avoir procédé de manière indépendante à une revue qualité sur la mission objet du présent rapport.

Paris, le 20 avril 2020

Dominique LEDOUBLE

## ANNEXE 2 : Détail des charges facturées par LC&M sur les six derniers exercices

<b>Refacturations</b>						
<b>M€</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Rémunérations chargées	16,9	14,6	17,3	11,5	14,0	12,6
Provision retraite	7,0	7,0	4,5	4,2	2,9	2,4
Charges externes	2,2	2,2	2,3	2,3	2,2	2,3
Autres charges	0,0	0,0	0,0	4,0	0,3	0,3
Taxes	3,1	1,3	0,9	0,8	0,6	0,5
<b>Total charges facturées</b>	<b>29,2</b>	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>	<b>22,8</b>	<b>20,0</b>	<b>18,2</b>
Marge fixe (%)	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Marge fixe théorique	2,9	2,5	2,5	2,3	2,0	1,8
Ajustement au plafond	(1,9)	(1,5)	(1,5)	(1,3)	(1,0)	(0,8)
Marge facturée	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>% marge induit</b>	<b>3,4%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,4%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,5%</b>
<b>Facturation à Lagardère Ressources</b>	<b>30,2</b>	<b>26,0</b>	<b>26,0</b>	<b>23,8</b>	<b>21,0</b>	<b>19,2</b>