

Document de référence

Lagardère

Exercice 2006

Lagardère SCA

Société en commandite par actions au capital de 870 416 509,10 €

divisé en 142 691 231 actions de 6,10 € nominal

Siège social : 4, rue de Presbourg – 75016 Paris (France)

Téléphone : (33 1) 01 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

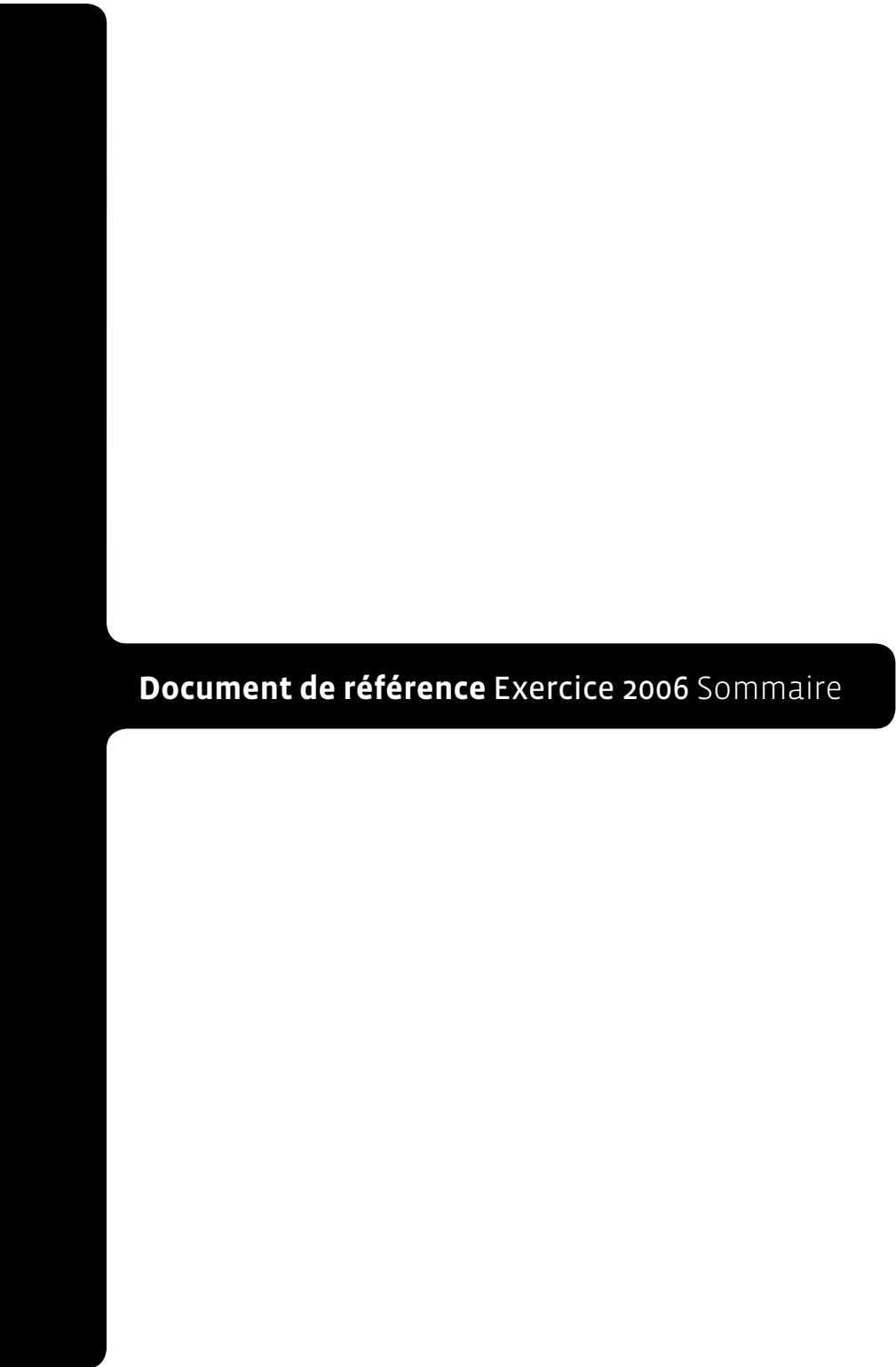
<http://www.lagardere.com>

Exercice 2006

Document de référence



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2007, 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.



Document de référence Exercice 2006 Sommaire

Chapitre 1	Personnes responsables du Document de référence et personnes responsables du Contrôle des Comptes	Page 4
Chapitre 2	Principales données financières consolidées de l'exercice 2006	Page 8
Chapitre 3	Facteurs de risques	Page 12
Chapitre 4	Renseignements de caractère général concernant Lagardère SCA	Page 22
Chapitre 5	Informations concernant les activités de la Société et du Groupe	Page 30
Chapitre 6	Informations concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	Page 146
Chapitre 7	Informations concernant l'organisation de la Société et du Groupe – Gouvernement d'entreprise	Page 294
Chapitre 8	Autres informations sur la Société	Page 340
Chapitre 9	Informations sur l'évolution récente et les perspectives d'avenir	Page 362
Chapitre 10	Documents accessibles au public	Page 368
Chapitre 11	Table de concordance du Document de référence avec l'annexe 1 du règlement CE 809/2004	Page 370

Chapitre 1

Personnes responsables
du Document de référence
et personnes responsables
du Contrôle des Comptes

1-1	Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence	6
	Les Gérants	6
1-2	Attestation des personnes responsables	6
	Attestation des Gérants	6
1-3	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	7

1 - 1 Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence

Les Gérants

- M. Arnaud Lagardère, Gérant
- La société Arjil Commanditée-ARCO, Associée Commanditée-Gérant représentée par :
 - M. Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;
 - M. Philippe Camus, Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
 - M. Pierre Leroy, Administrateur, Directeur Général Délégué.

1 - 2 Attestation des personnes responsables

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 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 donnés dans le présent Document de référence ainsi qu’à la lecture d’ensemble du Document de référence”.

Paris, le 2 avril 2007

Arnaud Lagardère

Pour la société Arjil Commanditée-ARCO :
Arnaud Lagardère - Philippe Camus - Pierre Leroy

1 - 3 Noms et adresses des Commissaires aux Comptes

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Ernst & Young et Autres ^(*) <i>représenté par</i> M. Jean-François Ginies 41, rue Ybry 92576 Neuilly-sur-Seine Cedex	29 juin 1987	2011
Mazars & Guérard <i>représenté par</i> M. Jacques Kamienny 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie	20 juin 1996	2008
Suppléants		
M. Gilles Puissochet 41, rue Ybry 92576 Neuilly-sur-Seine Cedex	10 mai 2005	2011
M. Michel Rosse 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie	20 juin 1996	2008

(*) Nouvelle dénomination sociale de Barbier Frinault & Autres.

Chapitre 2

Principales données financières consolidées de l'exercice 2006

2-1	Données financières consolidées globales	10
2-2	Données financières consolidées par action	10

2-1 Données financières consolidées globales

(en M€)	Année 2006			Année 2005		
	Lagardère Media et Hors Branches	EADS	Total groupe Lagardère	Lagardère Media et Hors Branches	EADS	Total groupe Lagardère
Chiffre d'affaires	8 092	5 907	13 999	7 901	5 112	13 013
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	539	39	578	504	392	896
Éléments non récurrents	(40)	(31)	(71)	(67)	(3)	(70)
Contribution des sociétés mises en équivalence	68	23	91	63	31	94
Résultat avant charges financières et impôts	567	31	598	500	420	920
Charges financières nettes	(174)	(18)	(192)	(53)	(23)	(76)
Impôts	(97)	12	(85)	(16)	(126)	(142)
Résultat net consolidé	296	25	321	431	271	702
dont Part des minoritaires	(28)	(2)	(30)	(27)	(5)	(32)
dont Résultat net - part du Groupe	268	23	291	404	266	670

2-2 Données financières consolidées par action

(en €)	Année 2006		Année 2005	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	2,13	2,09	4,88	4,74
Capitaux propres – Part du Groupe par action	34,47	34,63	31,45	33,72
MBA par action	9,58	9,42	9,52	9,23
Cours de l'action au 31.12	61		65	
Dividende	1,20 ⁽²⁾		1,10	

(1) Dilution tenant compte de l'exercice des options sur actions consenties au personnel.

(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2007.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Chapitre 3

Facteurs de risques

3 - 1	Risques de marché	14
3-1-1	Risques de liquidité	14
3-1-2	Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de "covenants"	14
3-1-3	Risques de taux d'intérêt	15
3-1-4	Risques de change	15
3-1-5	Risques sur actions de sociétés cotées	15
3 - 2	Risques juridiques	16
3-2-1	Réglementations particulières applicables au Groupe	16
3-2-2	Risques liés aux marques et autres droits de propriété intellectuelle	17
3-2-3	Dépendance de l'émetteur à l'égard de certains contrats – principaux clients	17
3-2-4	Risques liés à des litiges en cours	17
3-2-5	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire, politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations du Groupe	17
3 - 3	Risques industriels et liés à l'environnement	17
3-3-1	Risques identifiés	18
3-3-2	Politique de prévention	18
3-3-3	Évaluation des impacts	18
3 - 4	Assurance – couverture des risques	18
3-4-1	Assurances souscrites	19
3-4-2	Niveau de couverture	19

Lagardère est exposé dans l'exercice de ses activités, comme toute entreprise, à un ensemble de risques. Parmi ceux-ci figurent :

- l'évolution de grands facteurs économiques tels que le prix des papiers ou la conjoncture des marchés publicitaires ;
- l'évolution des réglementations qui régissent les activités du Groupe et les atteintes aux biens, droits de propriété intellectuelle et marques du Groupe et des tiers ;
- les risques de marché et de crédit ;
- les atteintes aux personnes et à l'environnement ;
- les pertes de revenu fortuites et la mise en cause de la responsabilité du Groupe du fait de ses produits et de ses activités.

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.

En particulier, Lagardère SCA et ses branches poursuivent une démarche de cartographie des risques généraux, qui vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé, en terme de gravité, d'éventualité d'occurrence et de degré de maîtrise.

N.B. Depuis l'apport de Matra Hautes Technologies à Aerospatiale Matra (1999), et la constitution d'EADS N.V. (2000), la gestion des risques des entités concernées s'effectue sous la responsabilité d'EADS N.V., qui dispose de ses propres moyens, décrits dans le document d'enregistrement d'EADS.

3 - 1 Risques de marché (taux, change, actions, crédit)

Les risques de marché sont suivis au niveau du Groupe par la Direction de la Trésorerie et du Financement en liaison avec la Direction des Risques et sous l'autorité du Directeur Financier du Groupe. Cette gestion fait l'objet de comptes rendus périodiques à la Direction Générale. Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques encourus par l'application de procédures d'autorisation et de contrôle interne et par l'utilisation d'outils de gestion permettant d'identifier et de quantifier ces risques. En particulier l'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

3-1-1 Risques de liquidité

Dans la répartition de l'endettement (considéré hors ORAPA dont le capital est remboursable en actions EADS, cf. note 2 de l'annexe aux comptes consolidés), la part des emprunts obligataires reste stable à 35 % de l'endettement total.

Le risque de liquidité n'est pas significatif puisque la dette (hors ORAPA) à moins de deux ans est de 748 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 1648 M€ et les lignes de crédit non tirées de 2330 M€.

3-1-2 Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de "covenants"

Certains emprunts obligataires et certains crédits bancaires comportent des clauses (appelées "covenants") imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel ces ratios portent d'une part sur un montant minimum de capitaux propres et d'autre part sur un montant maximum d'endettement calculé en proportion des fonds propres. Le non-respect de l'un ou l'autre de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

Pour Lagardère SCA de telles clauses figurent :

- dans les emprunts obligataires émis en janvier 2001 pour 375 M\$ et en juillet 2003 pour 38 M\$ et 116 M€ ;
- dans les crédits structurés conclus en juillet 2003 pour 70 M€ et en décembre 2005 pour 151 M€.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base de comptes consolidés retraités dans lesquels EADS est consolidé par mise en équivalence au lieu d'une intégration proportionnelle.

Au 31 décembre 2006, aucun de ces "covenants" n'est susceptible d'avoir un effet restrictif substantiel sur les capacités d'utilisation par le Groupe de ses lignes de crédit.

3-1-3 Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les dettes obligataires et bancaires (hors ORAPA) portent intérêt à taux variable, soit parce qu'elles ont été contractées à taux variable, soit parce qu'elles ont été converties dès leur origine de taux fixe en taux variable. La valeur des instruments dérivés de couverture correspondant à cette conversion figure dans les annexes aux comptes consolidés (tableau des emprunts) en note 26 - 3 (voir chapitre 6).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont investis dans des OPCVM sans risque. Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 1 492 M€. Ces excédents, placés à taux variables, apportent au niveau du Groupe consolidé une couverture naturelle à son endettement à taux variable dont l'encours est de 1 473 M€ (ce chiffre excluant les ORAPA et les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires). Le risque d'une augmentation du coût de l'endettement lié à une hausse des taux d'intérêt est compensé par l'augmentation des produits générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie du fait de cette hausse.

3-1-4 Risques de change

En raison de la nature de ses métiers tant en France qu'à l'étranger, le Groupe est très peu exposé à des risques de change liés à sa position transactionnelle. Les opérations de couverture en devises liées à cette position sont limitées, au 31 décembre 2006, à des ventes à terme de devises pour un montant de 4 M€ et à des achats à terme de devises pour un montant de 16 M€.

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.

Pour des financements à plus long terme associés à des actifs à l'étranger, le Groupe peut être amené à convertir en devise locale des financements libellés en euros au travers de contrats d'échange de devises. En 2006, de tels contrats ont été conclus pour des périodes n'excédant pas trois mois et renouvelés à chaque fin de trimestre. Au 31 décembre 2006, leur valeur de marché est nulle.

Les principales opérations financières en devises réalisées en France ont fait l'objet de couvertures par des contrats d'achats à terme (placements privés obligataires émis en USD en 2001 et en 2003).

3-1-5 Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Cours au 31.12.2006	Cotation boursière au 31.12.2006
Lagardère SCA	7 420 165	61,00 €	452 630 065 €
EADS	122 223 852	26,10 €	3 190 042 537 €
Deutsche Telekom (ex-T-Online)	2 836 835	13,84 €	39 261 796 €
Viel et Cie	8 917 677	4,75 €	42 358 966 €
Newsweb	2 497 651	24,19 €	60 418 178 €

Les variations de valeur des titres d'autocontrôle et d'autodétention sont directement inscrites dans les capitaux propres consolidés.

En tant que société cotée, la valeur du groupe EADS est soumise aux aléas des marchés. Toutefois, du fait de la consolidation du groupe EADS, sa valeur dans les comptes n'est pas affectée par ces variations. Par ailleurs l'émission en avril 2006 d'ORAPA (cf. note 2 de l'annexe aux comptes consolidés) a pour effet de garantir au Groupe une valeur minimum de 32,6 € par action EADS sur 50 % du nombre total d'actions EADS détenues.

Les titres Deutsche Telekom résultent de l'échange en 2006 des titres T-Online. Ils sont classés en placements financiers et comptabilisés pour une valeur de 39 M€ correspondant au cours moyen de bourse de décembre 2006 de 13,65 €.

Les titres Viel et Cie sont classés en autres actifs non courants et comptabilisés pour une valeur de 42 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2006.

Les titres Newsweb, acquis en décembre 2006, sont enregistrés à leur coût d'acquisition de 64 M€ et représentent au 31 décembre 2006 une participation de 87 % dans cette société. Newsweb sera consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2007.

3 - 2 Risques juridiques

3-2-1 Réglementations particulières applicables au Groupe

Le Groupe est soumis à un certain nombre de lois et réglementations spécifiques pour l'exercice de ses activités, en particulier, celles relatives aux activités de presse, d'édition, de distribution et de communication audiovisuelle.

Dans le cadre de ses **activités d'édition et de distribution de livres**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, 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, le Groupe est soumis aux 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.

Dans le cadre de ses **activités d'édition de livres** comme en matière de presse, le Groupe est soumis, en particulier, aux législations applicables en matière de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée.

Par ailleurs, concernant ses **activités de distribution**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, à certaines réglementations locales spécifiques relatives, notamment, à la commercialisation de la presse, de produits alimentaires ou du tabac et des alcools, ainsi qu'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 la réglementation des activités de transports. À titre d'exemple, en France, la loi Bichet régit la distribution de la presse et définit la structure juridique des coopératives de distribution de la presse. À l'étranger, certaines activités de distribution peuvent, par ailleurs, être soumises à autorisation.

Dans le cadre de ses **activités publicitaires**, le Groupe est soumis aux lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, et celles liées à la publicité mensongère.

Enfin, la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication est applicable aux activités françaises du Groupe relevant de la communication **audiovisuelle**. L'exploitation de services de radio et de télévision par le Groupe en France est 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 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 la branche audiovisuelle est implantée ont adopté un dispositif législatif dont le fonctionnement est comparable à celui de la loi du 30 septembre 1986 et sont dotés d'un conseil de l'audiovisuel ; le cadre juridique définit généralement les conditions d'octroi de fréquences radio et télévision, les conditions d'exploitation des programmes de radio et télévision (reprises dans les licences signées avec le conseil audiovisuel local) le régime anticoncentration et les pouvoirs de contrôle et de sanction du conseil de l'audiovisuel local.

3-2-2 Risques liés aux marques et autres droits de propriété intellectuelle

La protection des marques et droits de propriété intellectuelle du Groupe fait l'objet d'une attention particulière (voir paragraphe 7-4-3-1 – E4). Toutefois, certains pays dans lesquels le Groupe est présent offrent une protection de la propriété industrielle ou littéraire moins efficace que celle dont le Groupe bénéficie en Europe ou en Amérique du Nord.

3-2-3 Dépendance de l'émetteur à l'égard de certains contrats – principaux clients

Compte tenu de leur nature, les activités de Lagardère, qui sont caractérisées par des cycles courts très réactifs à la conjoncture et une multitude de contrats, ne sont pas dépendantes de certains contrats. Leur clientèle est très diversifiée s'agissant de produits de grande consommation.

3-2-4 Risques liés à des litiges en cours

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note n° 30 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2006, figurant au chapitre 6 du présent document.

Lagardère et/ou ses filiales sont par ailleurs 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, 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 25-2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2006.

Le Groupe n'a pas connaissance d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage qui pourrait avoir ou a eu récemment une incidence négative significative sur sa situation financière ou sa rentabilité.

3-2-5 Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire, politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations du Groupe

La commission Lancelot, chargée par le gouvernement de faire un état des lieux et des propositions sur la concentration des médias en France a, au mois de janvier 2006, proposé une série de mesures en vue notamment de simplifier les dispositifs monomédia et plurimédias actuels et de les adapter au droit général des concentrations en préconisant une approche plus économique (seuils d'audience réelle, notion d'influence déterminante, consultation plus systématique des autorités de la concurrence, etc.).

Le groupe Lagardère, dans sa réponse à la consultation publique organisée à la suite de la remise par la commission Lancelot de son rapport, a précisé qu'il souscrivait aux objectifs d'adaptation et de simplification des dispositifs anticoncentration poursuivis par la commission tout en précisant que, si des réformes sont indispensables pour tenir compte du contexte économique fortement concurrentiel que connaissent actuellement les médias, il est important, tout en préservant les principes fondamentaux du droit de la communication, de ne pas introduire dans les dispositifs actuels des situations d'incertitude juridique qui seraient sources d'insécurité pour les opérateurs.

3 - 3 Risques industriels et liés à l'environnement

La gestion des risques industriels et liés à l'environnement s'appuie sur des méthodes, outils et procédures visant à identifier, quantifier, puis réduire les risques significatifs.

Le Groupe conduit 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.

3-3-1 Risques identifiés

La nature des activités du Groupe est largement tertiaire et une grande partie des actifs sont de nature incorporelle.

Les risques industriels et environnementaux auxquels le Groupe est exposé sont relativement faibles ; seules les activités liées principalement aux entrepôts du Groupe (dans les branches Presse, Livre, Distribution et Services et l'activité de pièces détachées pour l'Automobile) et aux imprimeries de la Presse Quotidienne Régionale (dont un exposé est détaillé au § 5-3-4 du présent Document de référence) peuvent se trouver exposées à des risques 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.

Par ailleurs, compte tenu du passé industriel ancien de certains de ses sites, le Groupe reste attentif aux atteintes environnementales qui pourraient y survenir ou y être découvertes à l'avenir.

3-3-2 Politique de prévention

Le Groupe accorde une attention particulière à la prévention des risques industriels et à la protection de l'environnement, afin de limiter la probabilité d'occurrence d'événements adverses (cf. § 5-3-4 du présent Document de référence). Les sites pour lesquels certains risques environnementaux ont été identifiés mettent en application les différentes réglementations qui les concernent et mettent en œuvre des procédures opérationnelles, des systèmes de qualité et un ensemble de mesures de sécurité propres aux divers métiers.

3-3-3 Évaluation des impacts

Le Groupe n'a pas connaissance d'éléments ou de situations susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou sur les résultats de la société. 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 2006, aucune provision ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2006, aucune charge 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 - 4 Assurance - couverture des risques

Les risques non complètement supprimés sont conservés ou transférés au marché de l'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie, et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables. Le Groupe (hors EADS) possède une société d'assurance captive basée aux États-Unis pour la couverture de certains risques de la branche Distribution Services en Amérique du Nord ; les polices d'assurance qui s'y rattachent interviennent en addition des assurances souscrites décrites au § 3-4-1 ci-après, sans s'y substituer.

Le Groupe se réserve également la possibilité d'être son propre assureur pour certains risques non assurables ou difficilement assurables. Les branches peuvent être amenées à auto-assurer une partie de leurs risques de fréquence, dans une limite ne dépassant pas 1 M€.

Les assurances concernant EADS sont souscrites et gérées sous la seule responsabilité d'EADS. Elles sont décrites dans le document d'enregistrement de cette société.

3-4-1 Assurances souscrites

Les principales assurances mises en place concernent les dommages aux biens et les pertes d'exploitation, d'une part, et la responsabilité civile, d'autre part. Selon la nature des risques, les couvertures sont composées de polices permanentes et de polices spécifiques ou temporaires.

En 2006 et pour 2007, le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier. Une politique coordonnée d'achats d'assurance permet dans de nombreux cas d'optimiser les budgets.

Le Groupe porte une attention particulière au choix des assureurs et à leur solvabilité.

3-4-2 Niveau de couverture

De nombreuses polices d'assurance sont souscrites au niveau des branches et de leurs implantations, et la diversité des situations ne permet pas d'en détailler les plafonnements de façon exhaustive.

3-4-2-1 Dommages et pertes d'exploitation

Risques couverts

Les polices d'assurance couvrent les risques d'incendie/explosion, foudre, dégâts des eaux, tempêtes, événements naturels, attentats et terrorisme. Lorsqu'une législation spécifique est applicable à ces risques dans certains pays, les couvertures sont souscrites en conformité avec la réglementation applicable dans chaque pays concerné.

Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des montants en risque (valeur des actifs et coût des interruptions d'activité); dans certains cas, elles peuvent être assorties de limitations contractuelles d'indemnité, agréées avec les assureurs. Le niveau des franchises est adapté aux capacités des branches et de leurs implantations.

Les limites d'assurance les plus élevées souscrites dans le Groupe sont de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Hachette Livre et de 200 M€ pour la Presse Quotidienne Régionale. Les autres limites assurées sont égales ou inférieures à 100 M€. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (par ex. tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.

3-4-2-2 Responsabilité civile

Risques couverts

Des programmes de couverture "responsabilité civile exploitation et produits", pour les dommages matériels ou corporels pouvant être causés à des tiers, sont souscrits au niveau des branches ou de certaines activités.

Niveaux de plafonnement

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximale des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux assurés par les branches et leurs implantations sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable. Hors USA, les montants de garantie souscrits dans le Groupe vont généralement de 5 à 10 M€, auxquels s'ajoutent, pour les activités médias en Europe, un complément de 20 M€ au-delà d'une franchise de 10 M€.

Aux États-Unis, la limite la plus élevée (hors auto-assurance) est de 100 MUSS. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques peuvent s'appliquer.

3-4-2-3 Montant des primes

En 2007, le budget global des principales assurances souscrites par le Groupe est estimé à 16,6 M€ (hors assurances collectives) se répartissant comme suit :

- dommages et pertes d'exploitation : 6,5 M€ ;
- responsabilité civile : 3,7 M€ ;
- autres (essentiellement automobile, transports, expositions et assurances de personnes, tournages) : 6,4 M€.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Chapitre 4

Renseignements
de caractère général
concernant
Lagardère SCA

4 - 1	Renseignements généraux concernant l'émetteur	24
4-1-1	Dénomination sociale et nom commercial	24
4-1-2	Siège social, adresse, téléphone	24
4-1-3	Forme et législation	24
4-1-4	Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	24
4-1-5	Date de constitution et durée	24
4 - 2	Historique	25
4 - 3	Organigramme	26
4-3-1	Organigramme sommaire du Groupe	26
4-3-2	Liste des filiales importantes	27
4 - 4	Principaux investissements	28
4-4-1	Politique d'investissement et d'innovation	28
4-4-2	Principaux investissements 2004	28
4-4-3	Principaux investissements 2005	29
4-4-4	Principaux investissements 2006	29
4-4-5	Investissements réalisés début 2007	29

4 - 1 Renseignements généraux concernant l'émetteur

4-1-1 Dénomination sociale et nom commercial

- Dénomination sociale :
Lagardère SCA
- Nom commercial :
Lagardère

4-1-2 Siège social, adresse, téléphone

- Siège Social :
4, rue de Presbourg - Paris 16^e (75)
- Adresse postale :
4, rue de Presbourg - 75116 Paris
- Téléphone :
(33) 1 40 69 16 00

4-1-3 Forme et législation

Société en commandite par actions soumise à la législation française

4-1-4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés

320 366 446 RCS Paris

4-1-5 Date de constitution et durée

Constitution le 24 septembre 1980
Expiration le 14 décembre 2079

4 - 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 donc, 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 :

- la cession ou l'arrêt d'activités en dehors du secteur des médias et de la communication :
 - la cession des activités Transport (métro léger VAL et automatismes ferroviaires) en 1994 puis de certains actifs considérés comme non stratégiques (affichage, Grolier Inc) en 1999 ;
 - l'arrêt des activités de construction automobile en 2003, les activités d'ingénierie automobile et de bureau d'étude ayant été reprises par Pininfarina ;
 - la cession des dernières activités de la banque Arjil fin 2004 ;
- un processus d'alliances majeur 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 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. dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15 %. Celle-ci sera ramenée à environ 7,5 % par cessions successives de trois tranches représentant chacune 2,5 % du capital d'EADS sur la période juin 2007 / juin 2009 ;
- enfin, le Groupe s'est renforcé dans les médias et la communication avec :
 - la prise de contrôle total des activités de ces pôles avec l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication, en 1999, pour ce qui est des activités audiovisuelles et les offres publiques d'échange et de retrait de la cote de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui est des activités de Presse,
 - depuis 2000, des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (accords en 2000 de prise de participation de 34 % dans CanalSatellite, puis accord en 2006 portant sur l'acquisition d'une partie du capital de Canal+ France (20 %), dans le domaine de la télévision payante) et le secteur du Livre (acquisition en 2002/2004 des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline en Grande-Bretagne, accord en 2006 pour la reprise de Time Warner Book Group), le poids des activités de Presse et de Distribution et Services ayant, en ce qui les concerne, été accru davantage par croissance organique que par des acquisitions extérieures.

Fin 2006, le Groupe a annoncé le rapprochement de ses activités d'édition de magazines, d'une part, et de ses activités audiovisuelles et numériques, d'autre part, au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active. Ce rapprochement résulte 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.

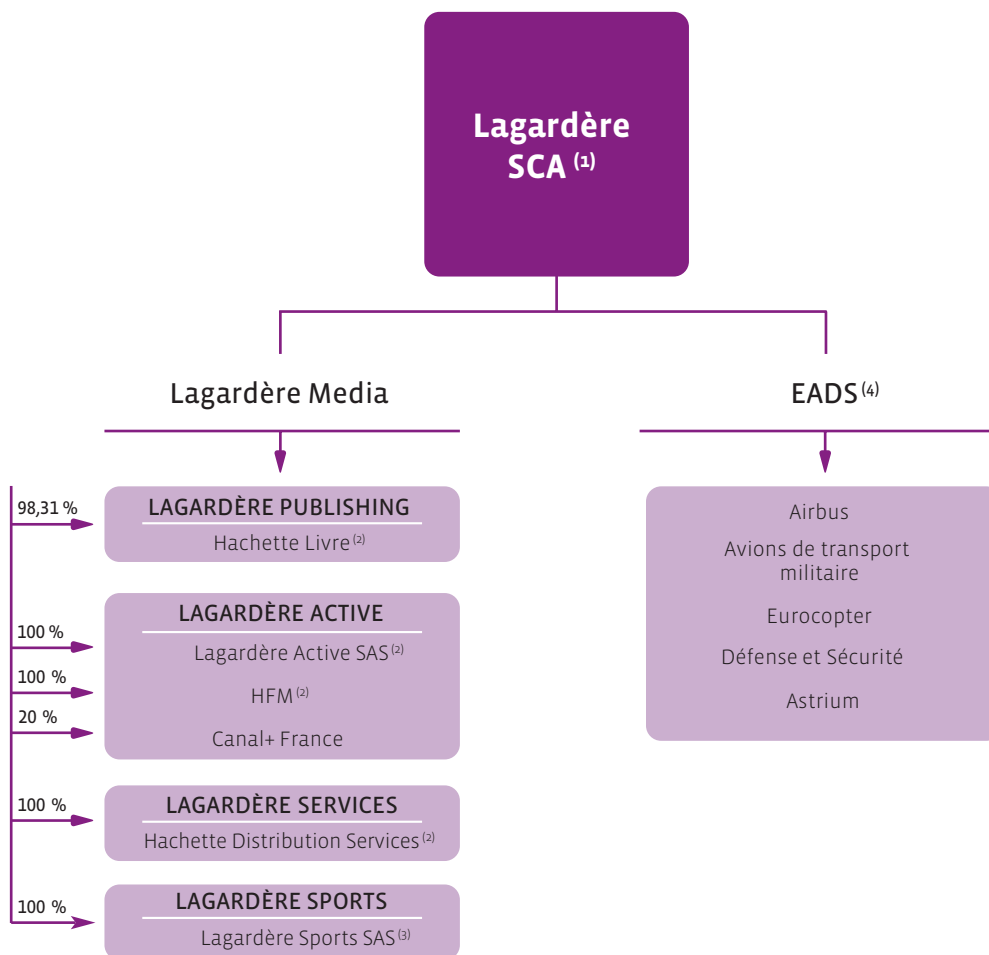
Le Groupe a par ailleurs créé en son sein une branche "Sport" en se portant acquéreur :

- de la société Sportfive le 24 janvier 2007. Sportfive intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs sportifs dans le processus de valorisation de leurs droits (diffusion et marketing) ;
- de la société Newsweb, qui est un des leaders français de l'édition et des contenus sur Internet et est notamment spécialisé dans l'information sportive.

4 - 3 Organigramme

4-3-1 Organigramme sommaire du Groupe

Le rôle de Lagardère SCA vis-à-vis de ses filiales est décrit au paragraphe 7-4 du présent Document de référence ainsi que dans les comptes sociaux de Lagardère SCA (en ce compris ses annexes) qui figurent aux paragraphes 6-4 et 6-5 ci-après ; par ailleurs, l'annexe des comptes consolidés de Lagardère SCA (note 6) comporte des informations sectorielles, par branches d'activité et par secteurs géographiques.



(1) Organigramme arrêté au 15 mars 2007.

(2) Société détenue par l'intermédiaire de la société Hachette SA, dont Lagardère SCA détient la totalité du capital.

(3) Cette société détient 100 % de Sportfive et 98,2 % du Newsweb.

(4) Participation stratégique détenue à 14,98 % au 31 décembre 2006. Voir note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 6).

4-3-2 Liste des filiales importantes – relations mère-filles

Comme cela est indiqué au paragraphe 7-4-1 relatif à l'organisation générale du Groupe, la société Lagardère SCA est une société holding dont les activités opérationnelles sont exercées au sein de ses filiales :

les principales filiales médias sont les suivantes :

- **Hachette Livre**, société française contrôlée à 100 % et qui constitue la holding de la branche Livre du Groupe;
- **Hachette Filipacchi Médias**, société française contrôlée à 100 % et qui constitue la société holding des activités "presse" du Groupe lesquelles doivent être rassemblées avec celles contrôlées par Lagardère Active SAS pour former Lagardère Active ;
- **Lagardère Active SAS**, société française également contrôlée à 100 %, qui détient elle-même les participations du Groupe dans les activités dites numériques, à savoir, dans les activités audiovisuelles (radio, télévision, production, régies publicitaires...) au travers principalement de sa filiale monégasque à 99 % Lagardère Active Broadcast (ex-Europe1 Communication) et de sa participation de 20 % dans la société française Canal+ France ;
- **Hachette Distribution Services**, société française également contrôlée à 100 % par Lagardère SCA et qui constitue la société holding de la branche Lagardère Services (activités Relay, boutiques d'aéroport et magasins Virgin) ;
- **Lagardère Sports SAS**, société française également contrôlée à 100 % et qui a pour objet de détenir les filiales de la nouvelle branche Sport, dont Sportfive.

Les principales filiales et participations de la société hollandaise EADS N.V., issue du processus de restructuration de l'industrie aéronautique européenne décrit au paragraphe 5-2-2 sont :

- **Airbus SAS**, société française contrôlée à 100 % par EADS N.V. ;
- **Eurocopter Holding SA**, société française contrôlée à 100 % par EADS N.V., holding de l'activité hélicoptères ;
- **Astrium Holding**, société contrôlée à 100 % par EADS N.V., holding des activités spatiales ;
- **MBDA**, société contrôlée à 37,5 % par EADS N.V.

La liste détaillée des filiales du Groupe et leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 33). Le cas échéant, les mandats exercés par les dirigeants de Lagardère SCA au sein de ces filiales sont précisés au paragraphes 7-2-2 et 7-2-3 du présent Document de référence.

L'organisation économique du Groupe (i.e. la répartition des activités par secteur d'activité) est décrite au paragraphe 5-1 ci-après, étant entendu qu'il n'existe pas de lien significatif de dépendance fonctionnelle entre diverses entités du Groupe.

Une présentation des activités des principales filiales du Groupe figure au paragraphe 5-2 et les principales informations comptables relatives à ces filiales figurent en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 6).

Enfin, les flux financiers et la nature de ces flux entre Lagardère SCA et les filiales du Groupe sont décrits :

- au paragraphe 7-4-2-1 du présent Document de référence ainsi que dans le rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées (paragraphe 6-8 ci-après) pour ce qui est des sommes versées, respectivement, par les filiales du Groupe à Lagardère Ressources et celles versées par Lagardère Ressources à Lagardère Capital & Management.
- au C2 du paragraphe 7-4-3-1 pour ce qui est des principes relatifs aux engagements et flux de trésorerie entre Lagardère SCA et ses filiales.

Les filiales du Groupe ne comportent pas d'intérêts minoritaires.

4 - 4 Principaux investissements

4-4-1 Politique d'investissement et d'innovation

4-4-1-1 Investissements corporels et incorporels

Concernant les activités médias, l'innovation n'est pas reflétée par la politique d'investissements corporels et incorporels. En effet, les dépenses internes de création, notamment dans les domaines du livre et de la presse, des sites Internet et de la TNT ne sont généralement pas immobilisées dans les comptes.

(en M€)	2004	2005	2006
Lagardère Media	204	161	151
EADS	554	427	428
Hors Branches	12	3	5
Total	770	591	584

4-4-1-2 Investissements financiers

(en M€)	2004	2005	2006
Lagardère Media	420	62	1024
EADS	127	151	509
Hors Branches	4	22	75
Total	551	235	1 608

Les investissements financiers 2006 de Lagardère Media comprennent principalement :

- l'achat de Time Warner Book Group pour 404 M€ ;
- l'acquisition de titres Canal+ France pour 469 M€ ;
- l'achat de quatre radios en Russie pour 43 M€.

4-4-2 Principaux investissements 2004

Branche Livre - acquisition d'Hodder Headline

L'acquisition d'Hodder Headline par Hachette Livre a été finalisée le 24 septembre 2004, sur la base d'une valeur de 210 M€, soit 313 M€ comprenant la reprise d'un endettement net de 44 M€.

Hodder Headline présente l'un des portefeuilles d'activité les mieux équilibrés des acteurs anglo-saxons ; le Groupe est également présent sur des segments comparables à ceux d'Hachette Livre, avec des marques fortes et des auteurs phares comme Stephen King, John Le Carré ou James Patterson.

L'acquisition d'Hodder Headline, quatrième éditeur au Royaume-Uni, a permis à Hachette Livre de devenir le numéro 2 sur le marché anglais.

Hodder Headline est consolidé par intégration globale depuis le 1^{er} octobre 2004.

4-4-3 Principaux investissements 2005

Le groupe Lagardère et le groupe Canal+ ont signé en janvier 2005 un accord de dénouement de leurs participations croisées dans Lagardère Thématiques et multiThématiques. Le groupe Lagardère a porté sa participation dans Lagardère Thématiques de 51 % à 100 % et a cédé au groupe Canal+ sa participation de 30 % dans multiThématiques.

Cette opération est intervenue après la décision du Conseil d'État du 20 octobre 2004 qui avait annulé les autorisations TNT de 6 chaînes au motif de la situation de contrôle conjoint dans Lagardère Thématiques.

Toutes informations utiles concernant les dernières acquisitions figurent au chapitre 5 du présent Document de référence et/ou en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (qui précisent notamment le prix d'acquisition, les frais, l'écart d'acquisition, l'impact sur les comptes consolidés de cette nouvelle acquisition).

4-4-4 Principaux investissements 2006

4-4-4-1 Time Warner Book Group

Voir paragraphe 5-2-1 1- B 2)

4-4-4-2 Newsweb

Voir paragraphe 5-2-1-4 - B)

4-4-4-3 Canal+ France

Voir paragraphe 5-2-1-2 - B 2-6)

4-4-5 Investissements réalisés début 2007

Sportfive

Voir paragraphe 5-2-1-4-A)

Chapitre 5

Informations concernant les activités de la Société et du Groupe



5 - 1	Activités et stratégie de Lagardère SCA	32
5 - 2	Principales activités du Groupe et principaux marchés – activités au cours de l'exercice 2006	35
5-2-1	Lagardère Media	35
5-2-1-1	Lagardère Publishing	35
5-2-1-2	Lagardère Active	40
5-2-1-3	Lagardère Services	56
5-2-1-4	Lagardère Sports	62
5-2-2	EADS	68
5-2-3	Divers et Hors Branches	81
5 - 3	Informations sociales, sociétales et environnementales – éthique	84
5-3-1	La démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale de Lagardère	84
5-3-2	Informations sociales	87
5-3-3	Informations sociétales	117
5-3-4	Informations environnementales	128
5-3-5	Éthique – déontologie	142

5 - 1 Activités et stratégie de Lagardère SCA

Implanté dans plus de 40 pays et comptant parmi les leaders mondiaux des activités Médias, qui constituent le cœur de son engagement, le groupe Lagardère est également présent dans les Hautes Technologies, avec une participation stratégique dans le groupe EADS.

Après avoir mis en place en 2006 le processus de diminution à terme de sa participation dans EADS de 14,98 à 7,5 %, Lagardère accélère aujourd'hui sa mutation, d'une part, en mariant ses activités "presse magazine" et "audiovisuel" pour en faire un pôle performant dans la production de contenus et innovant dans le domaine du numérique et, d'autre part, en s'affirmant comme un acteur clé dans le domaine sportif avec, en particulier, l'acquisition de la société Sportfive.

2007 voit donc Lagardère se présenter sous un nouveau visage : celui d'un grand Groupe de communication toujours actif dans les domaines de l'information, de l'éducation, de la culture et du divertissement, mais soucieux d'adapter sa stratégie aux nombreux bouleversements que connaissent les technologies de l'audiovisuel.

Résolument tourné vers l'avenir, attentif aux exigences d'un marché désormais mondialisé, le Groupe prouve ainsi sa capacité à se réinventer pour s'adapter à l'évolution des nouveaux comportements nés de l'ère du numérique et de la mobilité.

L'année 2006 s'est terminée sur une évolution de la stratégie de Lagardère en matière de médias : en vue d'assurer sa migration vers le numérique, le Groupe a annoncé, le rapprochement de ses activités d'**édition de magazines**, d'une part, et **audiovisuelles et numériques**, d'autre part, jusque-là réparties dans **Hachette Filipacchi Médias** (HFM) et **Lagardère Active SAS**, au sein d'une nouvelle branche d'activités dénommée **Lagardère Active**.

Dans cette perspective, le Groupe s'est engagé dans un processus visant à :

- permettre à la division "magazines" de renouer avec une croissance profitable ;
- mettre en place les fondations de la branche Lagardère Active, dont l'objectif est de devenir leader dans la production de contenus, notamment numériques.

Une revue des forces et des faiblesses du nouveau pôle ainsi créé a conduit à la définition d'une nouvelle stratégie, axée sur six points :

1. l'installation d'un nouveau management et la mise en place d'une nouvelle culture d'entreprise, davantage orientée vers le marketing et le numérique,
 2. une politique de rationalisation du portefeuille d'activités, incluant la cessation de la parution de certains magazines, la cession de certaines implantations internationales insuffisamment rentables ou leur remplacement par des accords de licence, ainsi que la vente des activités d'agence de photos et des partenariats concernant les activités de presse quotidienne régionale,
 3. une volonté d'amélioration de la rentabilité en vue de réaliser des économies de coûts de l'ordre de 70 M€ en année pleine, d'ici fin 2009,
 4. une politique de relance de certaines activités traditionnelles (magazines, radio, audiovisuel),
 5. la fusion des deux régies publicitaires Interdéco et LagardèreActive Publicité, permettant au pôle de présenter une offre cross-média plus complète et plus innovante pour s'adapter à l'évolution de la demande de ses clients annonceurs ; de même, la fusion des deux entités devrait permettre, grâce aux synergies dégagées, de mieux résister à l'affaiblissement de la croissance actuelle dans le secteur de la presse magazine,
 6. la mise en place d'une stratégie numérique ambitieuse, combinant croissance organique et croissance externe.
- À fin 2009, la part des revenus numériques devrait représenter entre 5 % et 10 % des revenus totaux de Lagardère Active, en fonction des opportunités d'acquisition (contre moins de 1 % en 2006).

Les coûts de l'ensemble des restructurations, en données cumulées 2007-2009, seront de l'ordre de 80 M€ à 100 M€.

À l'horizon 2010, le nouveau management se donne pour objectifs :

- d'avoir amélioré la rentabilité du pôle ;
- d'avoir achevé la migration vers le numérique en matière de contenus et de sites (dont le nombre atteindra 100, contre une cinquantaine aujourd'hui) ;
- d'avoir développé une présence cross-média forte sur cinq à six segments éditoriaux d'audience mondiale (la femme, le people, les news, l'automobile, la jeunesse...).

S'agissant de sa participation dans Canal+ France (pôle de télévision payante de groupe Canal+), l'accord conclu par Lagardère en 2006 lui donne toute flexibilité concernant l'attitude qu'il adoptera d'ici à 2010 (maintien à 20 % ou passage à 34 % ou application de la clause de liquidité).

Déjà leader du marché français des programmes audiovisuels en matière de fiction, le Groupe adoptera une politique de marque commune en rassemblant sous la marque Lagardère Images toutes ses sociétés concernées dans l'objectif de devenir le n° 1 des programmes en matière de divertissement ("flux").

Concernant l'**activité d'édition de livres**⁽¹⁾, **Hachette Livre** a choisi de se positionner uniquement sur le marché "grand public" (éducation, littérature générale, illustrés, jeunesse, guides pratiques...), à l'exclusion du marché professionnel.

Hachette Livre a aussi privilégié les trois grands bassins linguistiques anglophone, francophone et hispanophone qui, à eux seuls, représentent 60 % du marché mondial. Premier éditeur européen et troisième éditeur mondial, Hachette Livre est donc un des tout premiers acteurs d'un marché sur lequel ses plus puissants concurrents sont principalement d'origine anglo-saxonne.

L'évolution stratégique d'Hachette Livre se caractérise pour un déploiement à l'international qui, débutant en 1996, s'est d'abord appuyé sur le succès de l'activité "fascicules", suivi par d'importantes acquisitions, telles que la reprise des actifs d'Editis (groupe Vivendi) en 2003, d'Hodder Headline en Grande-Bretagne en 2004, et de Time Warner Book Group aux États-Unis en 2006. Cette stratégie d'internationalisation a permis au Groupe de rééquilibrer ses marchés par zones géographiques ainsi que par segments d'activité. Parallèlement à la croissance de ses ventes, Hachette Livre a ainsi amélioré sa rentabilité qui, aujourd'hui, se situe au niveau des meilleurs intervenants mondiaux.

Les facteurs clés de succès de la stratégie d'Hachette Livre en matière d'édition résident dans la combinaison de l'équilibre de son positionnement (zones géographiques, segments privilégiés) et de son organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie aux différentes entités et "maisons" qui le composent.

Dans un proche avenir, les perspectives d'Hachette Livre reposent sur son expansion au sein de certains pays industrialisés (États-Unis, Grande-Bretagne, Espagne, notamment), ainsi que sur les marchés émergents d'Asie (Chine, Inde) et d'Amérique latine (Brésil, Mexique) ; elle sont aussi liées à la capacité d'Hachette Livre à proposer des produits adaptés aux nouvelles tendances de la consommation (formats, disponibilité sur différents canaux de distribution et de supports, y compris électroniques). En effet, l'arrivée du numérique et d'Internet représente plutôt une opportunité ; il en est ainsi en matière d'éducation ou de guides pratiques, domaines dans lesquels Hachette Livre a, par exemple, développé une gamme de produits éducatifs interactifs et de services disponibles en extranet servant de supports pédagogiques aux enseignants, ainsi que des sites spécialisés dans l'information touristique.

S'agissant de l'**activité distribution et services**⁽²⁾, **Hachette Distribution Services**, leader mondial de la distribution de presse, articule sa stratégie de développement autour de deux métiers :

- le commerce de détail, dédié aux services destinés aux voyageurs, ainsi que le commerce des produits de loisirs culturels ;
- les activités de distribution de presse, tant nationale qu'internationale aux points de vente.

(1) La branche Livre, dans l'organisation du groupe Lagardère, est désormais dénommée Lagardère Publishing.

(2) La branche Distribution et Services, dans l'organisation du groupe Lagardère, est désormais dénommée Lagardère Services.

Concernant les services aux voyageurs, le Groupe, déjà présent dans 17 pays, vise toujours à poursuivre sa croissance par de nouvelles implantations dans les gares et les aéroports : il en est ainsi de l'ouverture en 2006 de nombreux nouveaux points de vente (relais H, Aelia...) en Allemagne, en Espagne et dans plusieurs pays d'Europe centrale.

Les déclinaisons de la marque Relay, avec Relay Services et Relay Livres, permettent depuis deux ans de compléter l'offre traditionnelle de produits de lecture en mettant à la disposition des voyageurs divers produits de dépannage, de restauration et de services de proximité.

En matière de commerce spécialisé de produits culturels, Virgin, outre le renforcement de sa présence par un réseau de franchisés au Moyen-Orient et en Turquie, poursuit le développement de son activité numérique en étoffant le catalogue de son site de téléchargement de musique Virginmega.fr et en le renforçant par une nouvelle activité de vidéo à la demande (VOD) et par un site de téléchargement de musique classique.

HDS Digital, lancée en 2006, constitue une nouveauté offrant aux internautes la possibilité de télécharger, à leur gré, sur un véritable kiosque électronique, plus de 140 sites de presse magazine.

Fort d'un héritage prestigieux dans le **domaine sportif**, le groupe Lagardère a, en novembre 2006, signé un accord en vue d'acquérir Sportfive, leader de la gestion des droits marketing et télévisés du football européen. Cette acquisition s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de long terme de renforcement de la présence du Groupe dans les contenus médias à fort potentiel de croissance et à caractère exclusif : elle concrétise la dynamique des actions déjà réalisées dans le domaine sportif depuis trois ans, et bénéficiera par ailleurs du support des régies publicitaires internationales du Groupe. Sportfive opère aujourd'hui essentiellement dans le domaine du football, marché sportif le plus développé et le plus attractif dans le monde ; cette société détient un portefeuille de droits représentant plus de 250 clubs, de 50 des principales fédérations et ligues européennes, ainsi que des droits de diffusion d'événements internationaux prestigieux tels que ceux des matches de l'Euro 2008.

Enfin, Lagardère a signé un accord portant sur le contrôle de la société Newsweb, un des leaders français de l'édition et des contenus sur Internet et notamment spécialisé dans l'information sportive. Les complémentarités de Newsweb avec Lagardère sont de trois ordres : contenus, régie publicitaire et expertise numérique.

Outre le développement de ses activités dans le domaine du sport, le Groupe mène par ailleurs une politique active de mécénat sportif (cf. § 5-3-3 ci-après).

EADS

Même si les médias sont aujourd'hui le cœur de ses métiers, Lagardère, au mois d'avril 2006, a monétisé la moitié de sa participation dans EADS dans des conditions qui lui permettent de conserver intactes ses prérogatives d'actionnaire de contrôle d'EADS aux côtés de l'État français et de DaimlerChrysler (cf. § 5-2-2).

Au cours de l'exercice 2006, EADS a dû faire face à l'annonce de nouveaux retards du programme A380, qui s'est accompagnée d'une forte chute de son cours de bourse. EADS a de surcroît dû enregistrer les conséquences financières de ces retards, dans un environnement marqué par une concurrence accrue et par la poursuite de la dégradation du taux de change du dollar US.

Dans ce contexte difficile, la Direction d'EADS a affirmé sa volonté d'entreprendre les efforts nécessaires afin de remettre le groupe sur la bonne trajectoire en s'appuyant sur ses atouts et en mettant en œuvre une réforme de son modèle industriel.

La totalité des commandes d'A380 dans sa version transport de passagers a été maintenue et ses clients ont réaffirmé leur confiance avec de nouvelles commandes. Quant à la version transport de fret de l'A380, à la suite de l'annulation, par UPS, de sa commande de dix appareils, Airbus, début mars 2007, a décidé d'interrompre le développement de cette version.

EADS a décidé, fin 2006, de lancer le programme A350 XWB. Ce programme présente un caractère essentiel sur le plan stratégique pour Airbus afin de ne pas laisser son concurrent prendre l'avantage sur le segment de marché des appareils de moyenne capacité à long rayon d'action.

L'année 2006 a par ailleurs été marquée par l'acquisition par EADS auprès de BAe Systems des 20 % que cette dernière détenait dans Airbus, Airbus étant désormais détenue en totalité par EADS.

Plus généralement, EADS s'est engagée sur la voie d'une profonde évolution dont les grandes lignes ont été tracées par le plan de restructuration et de rationalisation industrielle "Power 8". Premier signe tangible de ce changement, la clarification de la structure de direction du Groupe : Louis Gallois, devenu co-CEO⁽¹⁾ d'EADS le 2 juillet 2006, assume également désormais les fonctions de président d'Airbus. Quant à Thomas Enders, autre co-CEO⁽¹⁾ d'EADS, il assure la conduite des autres divisions du Groupe.

Le groupe EADS, fort d'un chiffre d'affaires voisin de 39,4 Mds€ d'euros à fin 2006 avec un effectif de près de 117 000 salariés, a conservé ses positions de leader sur les plus grands marchés en plein essor de l'aérospatiale et de la défense. EADS dispose d'un portefeuille unique de produits modernes et variés et d'un carnet de commandes significatif, de salariés compétents et de technologies de pointe.

5 - 2 Principales activités du Groupe et principaux marchés – activités au cours de l'exercice 2006

5-2-1 Lagardère Media

Médias					
	2002	2003	2004	2005	2006
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	8 095	7 944	7 501	7 901	8 092
Contribution au résultat d'exploitation consolidé	385	427			
Contribution au RESOP consolidé			470	503	539
Effectifs	26 949	26 239	30 786	30 863	32 427

Les données financières détaillées, branche par branche, sont présentées dans l'annexe aux comptes consolidés note 6-1.

5-2-1-1 Lagardère Publishing⁽²⁾

A) Principales activités et principaux marchés

Hachette Livre, aujourd'hui troisième éditeur mondial et premier éditeur en Europe, fait désormais jeu égal avec ses grands concurrents sur chacun de ses marchés de présence.

N° 1 en France et en Grande-Bretagne, n° 2 en Espagne, et n° 5 aux États-Unis, Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants et de qualité qui répondent aux envies de savoir, de connaissance, de culture et de divertissement de ses lecteurs.

Cette mission est assurée par plus de 7 000 collaborateurs qui contribuent au développement et à la pérennité d'Hachette Livre (dont, en 2006, plus de 3 000 salariés localisés en France, plus de 1 500 en Grande-Bretagne, près de 1 170 en Espagne et plus de 860 aux États-Unis).

(1) CEO : Chief Executive Officer

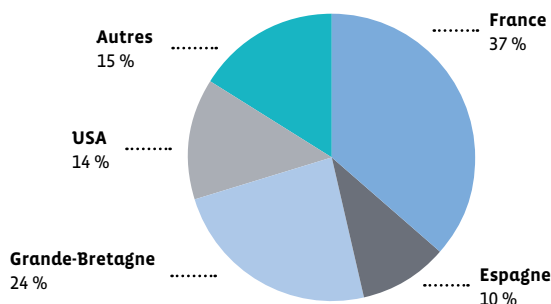
(2) Les positions concurrentielles d'Hachette Livre sont définies comme suit :

- elles tiennent compte des statistiques fournies par les panels IPSOS pour la France ;
- pour la Grande-Bretagne, elles sont basées sur Nielsen Bookscan ;
- pour l'Espagne, elles sont définies à partir de sources internes.

Hachette Livre dispose d'un portefeuille équilibré, diversifié entre segments éditoriaux (éducation, littérature générale, illustré, fascicules, dictionnaires, jeunesse, etc.) et fortement ancré dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol, français). Ce portefeuille offre de nouvelles bases de développement par zones géographiques et par métiers, et permet à la branche de capitaliser sur les segments les plus porteurs et les marchés les plus dynamiques.

Fort de cet équilibre, l'ensemble des sociétés d'Hachette Livre a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 1 975 M€ (base CA contribution Lagardère).

Par zone géographique, ce chiffre d'affaires d'Hachette Livre était réparti comme suit :



(Source : données internes 2006).

Activités et structure d'Hachette Livre

Le business model d'Hachette Livre est intégré sur l'ensemble de la chaîne de valeur édition-distribution : avec ses maisons et ses marques de renom, Hachette Livre capitalise 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 d'Hachette Livre constituent en quelque sorte une fédération de petites et moyennes maisons d'édition indépendantes, chacune avec sa culture d'entreprise et son accent éditorial particulier, voire unique.

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

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Hachette Livre d'assurer sa santé financière et de raisonner dans une vision globale, en termes d'équilibre et de portefeuille.

Tous ces atouts font d'Hachette Livre le premier groupe d'édition en France : sur ses principaux marchés de présence, devant des concurrents qui comprennent, entre autres, Editis, Gallimard, Flammarion, Albin Michel, la Martinière-Le Seuil et Media Participations.

À l'international, Hachette Livre se mesure à des concurrents tels que Pearson, MacGrawHill Education, Random House, Scholastic, De Agostini, Reed Elsevier, HarperCollins, Holtzbrinck ou Houghton Mifflin, et a réussi en quelques années à se hisser du 13^e au 3^e rang mondial.

A-1) Activités en France⁽¹⁾

Le pôle *Littérature* de la branche regroupe des maisons de renom qui ont publié 2 016 nouveautés en 2006 : Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy, Lattès, Hachette Littératures, Le Livre de Poche, Harlequin. Chacune a ses axes de prédilection mais reste en concurrence avec les autres maisons du Groupe ainsi qu'avec ceux des groupes concurrents. En 2006, la division est n° 2 sur le marché de la littérature adulte, en Poche comme en Grand Format.

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés, des livres "utiles" aux livres de "divertissement" : n° 1 en France sur les guides pratiques et le bricolage avec Hachette Pratique et Marabout, n° 1 également sur les guides de voyages avec Hachette Tourisme et Le Routard, Hachette Illustré est également présent sur les livres d'art avec deux marques de prestige, le Chêne et Hazan. La branche inclut aussi Hachette JD et possède un fonds inestimable en Jeunesse, comprenant des personnages comme Babar, Oui-Oui, Titeuf (en roman).

En *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 (Hatier, Didier, Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, 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* comptent Larousse ou Harrap's parmi leurs célèbres actifs. Hachette Livre est n° 1 en France sur le marché des dictionnaires tant monolingues que bilingues. Jouissant d'une réputation internationale, Larousse réalise plus de 55 % de ses ventes à l'international et est aujourd'hui une marque particulièrement bien établie en Amérique latine.

Les *Fascicules* sont édités par le pôle *Encyclopédies et Collections*, qui s'est très fortement développée à l'international, en Europe et en Asie, et plus particulièrement en Espagne via sa filiale Salvat Editores, en Grande-Bretagne, au Japon, en Pologne, en Italie (avec Hachette Fascicoli)... Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits en font un acteur de premier rang et un atout pour la performance globale d'Hachette Livre.

Le pôle *Universitaire et Professionnel* de la branche, après la cession de Dalloz au groupe ELS en milieu d'année 2006, comprend Dunod et Armand Colin. Leaders sur le marché français, ces maisons s'attachent à préparer la numérisation des contenus sur le secteur.

La *Distribution*, pour Hachette Livre et d'autres éditeurs sous contrat exclusif, se fait grâce à un réseau de distribution géré depuis le centre national de Maurepas. Hachette Livre manipule 246 millions d'exemplaires par an. Hachette Livre Distribution, leader en France, est également présent en Belgique, en Suisse et dans le Canada francophone.

A-2) Activités à l'étranger⁽³⁾

Au **Royaume-Uni**, Hachette Livre est leader sur le marché, grâce à cinq maisons : Octopus Publishing Group, sur le marché de l'illustré, Orion Publishing Group, sur le marché de la littérature, Hodder Headline, présent en scolaire et littérature pour adultes et pour enfants, Chambers Harrap sur le marché des dictionnaires et depuis 2006 Little Brown Book Group sur le marché de la littérature.

Ces maisons et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d'être présent en Australie et Nouvelle-Zélande, où la branche se positionne en leader.

Par ailleurs, Hachette Livre a une activité de distribution au Royaume-Uni, via ses deux centres BookPoint et LBS (Little Hampton Book Services).

En **Espagne**, Hachette Livre est le deuxième éditeur du pays et occupe la première place sur le marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Tout comme Bruño, Anaya est un acteur de l'éducatif, également présent sur le parascolaire et la littérature générale et jeunesse. Salvat Editores, maison active tant en Espagne qu'en

⁽¹⁾ Les positions concurrentielles d'Hachette Livre tiennent compte des statistiques fournies par les panels IPSOS auxquels souscrit la branche.

⁽²⁾ Estimations internes.

⁽³⁾ Source : données internes, basées sur Nielsen Bookscan en Grande-Bretagne, et sources internes en Espagne.

Amérique latine, permet en outre à Hachette Livre d'avoir une présence significative sur les fascicules et d'être le deuxième éditeur espagnol sur les ouvrages de référence.

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

L'acquisition de Time Warner Book Group aux USA (devenue Hachette Book Group) (cf. § B-2 ci-après), intervenue en février 2006, permet à Hachette Livre d'acquies un positionnement équilibré sur les trois bassins linguistiques clés que sont le français, l'anglais et l'espagnol.

B) Activités au cours de l'exercice 2006

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2006 : 1 975 M€

Répartition du chiffre d'affaires par activités – France	
	2006
Éducation	24,9 %
Littérature générale	19,4 %
Illustré	16,9 %
Universitaire et professionnel	4,9 %
Autres	33,9 %
Total CA	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires	
	2006
France	36,8 %
Grande-Bretagne	23,8 %
États-Unis	13,9 %
Espagne	10,2 %
Autres	15,3 %
Total CA	100 %

2006 a été une année de croissance organique en édition et distribution sur les trois implantations géographiques principales d'Hachette Livre, la France, le Royaume-Uni et l'Espagne. Cet exercice a aussi vu se concrétiser l'expansion géographique de la branche sur le continent américain avec l'acquisition de Time Warner Book Group.

Avec un chiffre d'affaires de 1 975 M€, Hachette Livre, représenté dans plus de 70 pays, génère approximativement 63 % de son chiffre d'affaires à l'étranger.

B-1) En France

En *Littérature*, après une année 2005 exceptionnelle avec les prix littéraires reçus chez Grasset, Stock et Fayard, et le succès des best-sellers de Dan Brown chez Lattès, 2006 est marqué par une bonne tenue de l'activité avec la poursuite du succès Dan Brown chez Lattès, et des titres best-sellers chez Fayard et Grasset comme *La Touche Étoile* de Benoîte Groult. Grasset a cette année été couronné des prix Médicis pour *Une promesse* de S. Chalendon, Interallié pour *Marilyn, dernières séances* de M. Schneider et Fémina Essai pour *Qui dit je en nous* de C. Arnaud. L'année marque également le retour à la croissance du Livre de Poche.

En *Éducation*, les deux maisons augmentent leurs parts de marché sur un marché scolaire en croissance grâce au primaire et surtout au lycée qui bénéficie de l'impact de la gratuité en Ile-de-France. Hachette Éducation réalise de bonnes performances particulièrement en collège et lycée, mais également sur le marché des encyclopédies, tandis que le groupe Alexandre Hatier connaît une année record avec de fortes progressions en primaire et au lycée chez Hatier, et au collège chez Didier. La jeunesse continue de se développer avec de nouvelles collections chez Rageot et de beaux succès en nouveautés CD et Albums chez Didier Jeunesse.

Sur le marché de l'édition de livres illustrés grand public, *Hachette Illustré* s'est maintenu à un niveau d'activité constant malgré une forte baisse d'activité chez Disney Jeunesse liée à l'absence du film de fin d'année et une concurrence accrue, sur un marché en baisse, sur le tourisme. La stratégie éditoriale a démontré toute sa pertinence dans les secteurs du pratique avec à nouveau de beaux succès chez Hachette Pratique et Marabout, et sur la Jeunesse qui bénéficie de l'impact des opérations commerciales à l'occasion des 150 ans de la Bibliothèque Rose et qui connaît de belles réussites sur les nouvelles séries et le développement de la "Fantasy" en grand format.

En *Référence* (Encyclopédies) et *Dictionnaires*, 2006 est une année charnière avec une forte baisse d'activité chez Larousse et la définition de mesures correctrices tant au niveau organisationnel qu'éditorial.

Sur le marché *Universitaire et Professionnel*, 2006 a vu se concrétiser la cession de Dalloz aux Éditions Lefebvre Sarrut.

Armand Colin poursuit sa croissance sur le marché des livres grâce à l'attractivité de son programme éditorial, tandis que Dunod connaît une année plus contrastée sur un marché universitaire en baisse.

L'année 2006 a été marquée en *Distribution* par l'intégration réussie de nouveaux éditeurs, tant au niveau du Groupe avec Larousse, que hors du Groupe avec Payot-Rivages et Tonkam, ainsi que par la préparation de la reprise en distribution dès le 1^{er} janvier 2007 du pôle universitaire.

B-2) À l'étranger

En **Grande-Bretagne**, pour la *Littérature*, 2006 est une année de forte croissance pour Hodder Headline sur le marché "adult" comme sur le marché de la Jeunesse après le rapprochement réussi avec Watts. Orion et Little Brown Book Group (acquise dans le cadre du rachat de Time Warner Book Group, cf. ci-après) ont aussi réalisé de belles performances.

En *Éducation*, Hodder Headline a renforcé sa position avec l'acquisition de Philip Allan, malgré la cession de son activité de revues.

Sur le marché des *Livres Illustrés*, 2006 est une année de réorganisation chez Octopus pour faire face à la baisse des marchés des cartes et des coéditions en langue étrangère.

L'acquisition, en mars 2006, de l'éditeur scolaire anglais *Philip Allan Updates* pour 14 M€, permet à Hodder Headline de renforcer ses positions sur le marché de l'Éducation.

L'activité en **Australie** s'est fortement développée en 2006 avec la prise en distribution de Watts et Octopus et de nombreux best-sellers.

En **Espagne**, Anaya réalise une très belle performance en *Éducation* sur un marché des manuels scolaires en progression grâce notamment à l'extension de la gratuité en Andalousie.

La distribution et le "back office" de Brunõ ont été transférés à Anaya en cours d'année.

Aux **États-Unis**, Hachette Livre a acquis en février 2006 Time Warner Book Group. Time Warner Book Group est un éditeur de littérature grand public, avec de nombreux auteurs best-sellers tels que Nelson DeMille, Nicholas Sparks, James Patterson, David Baldacci et Malcolm Gladwell ; il édite également des livres illustrés, des ouvrages religieux, de la littérature pour la jeunesse et des livres audio. C'est aussi un important distributeur pour des éditeurs tiers, comme Disney ou Microsoft. Ainsi acquises, les maisons d'édition Warner Books, Little Brown Books, Hachette Audio, Faithwords, Springboard Press et Center Street constituent depuis le 1^{er} avril Hachette Book Group USA ; Little Brown Book Group UK, quant à elle, a rejoint la branche Grande-Bretagne d'Hachette Livre. Hachette Book Group USA a, pour sa première année au sein d'Hachette Livre, dépassé ses objectifs et inscrit plus de 70 titres sur les listes des best-sellers avec de belles performances de ses auteurs phares tels James Patterson, Nicolas Sparks, David Baldacci, Michael Connelly. Hachette Book Group étant également présent au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande, cette acquisition permet à Hachette Livre de devenir leader dans ces trois pays.

Sur les marchés des *Fascicules*, 2006 est une nouvelle année record avec les développements réussis sur les marchés allemand, espagnol, japonais et d'Amérique latine qui viennent s'ajouter à la performance des "backlists" dans les pays d'implantations historiques. La stratégie de duplication des plus grands succès européens sur les nouveaux marchés émergents porte ses fruits.

B-3) Cessions d'actifs

Comme cela avait été annoncé fin 2005, Hachette Livre a cédé les Éditions Dalloz aux Éditions Lefebvre Sarrut (ELS) en date du 31 mai 2006 avec une déconsolidation à effet du 1^{er} janvier 2006, pour un montant total de 145 M€, après avoir mené à leur terme les opérations permettant l'autonomie opérationnelle de la Société.

Hodder Headline a cédé son activité *Journals* dans le domaine des revues professionnelles en mai 2006.

Hachette Livre a cédé à RCS sa quote-part de 50 % au capital de la société Rizzoli Larousse détenue conjointement avec RCS.

Enfin le Livre de Paris a cédé son activité de courtage et Hazan son activité de carterie.

B-4) Perspectives

Après les opérations intervenues en 2006, qui permettent à Hachette Livre d'atteindre la place de n° 3 au niveau mondial, la stratégie reste celle énoncée ces dernières années :

- exploitation des synergies que permettent les récentes acquisitions, sa nouvelle taille et sa diversité, notamment en coordonnant les moyens internationaux pour bénéficier d'opportunités jusque-là difficilement accessibles, en priorité en langues anglaise et espagnole ;
- développement dans les bassins linguistiques où Hachette Livre est déjà présent ;
- élargissement de son emprise à de nouvelles frontières géographiques sur des marchés en croissance ;
- mise en œuvre d'une stratégie offensive dans le domaine du numérique.

Ces axes de croissance permettront à Hachette Livre de continuer son ascension dans le paysage éditorial mondial et de confirmer ses positions sur tous ses marchés et langues de présence.

5-2-1-2 Lagardère Active

Le groupe Lagardère a annoncé le 13 septembre 2006 la création d'une nouvelle entité regroupant les activités d'éditeur de magazines, d'une part, et les activités audiovisuelles et numériques, d'autre part ; ce pôle, placé sous la responsabilité de Didier Quillot, a pris le nom de Lagardère Active.

Lagardère Active a pour ambition de devenir leader dans la génération de contenus, notamment numériques, et dans leur agrégation sur un certain nombre de marchés où le Groupe est présent. La réunion des talents, des ressources, des contenus et marques déjà existants permet de créer un large portefeuille d'actifs, y compris à l'international. Une stratégie numérique ambitieuse sera mise en place, combinant croissance interne, grâce au large portefeuille de contenus produits par le Groupe, et croissance externe, si les opportunités le permettent.

Le rapprochement des régies Interdeco et Lagardère Active Publicité devrait, de plus permettre à la fois de créer la deuxième régie en France en termes de chiffre d'affaires publicitaire géré, mais aussi d'accompagner l'évolution de la demande des annonceurs, en construisant une offre cross-média, plus complète et plus innovante.

Enfin, des synergies de coûts seront matérialisées à l'occasion du rapprochement des activités de Hachette Filippachi Médias et Lagardère Active SAS. Elles devraient contribuer à l'amélioration de la profitabilité du nouvel ensemble.

A) Principales activités et principaux marchés

A-1) Presse – Hachette Filippachi Médias

Les activités de la Presse de Lagardère Active (Hachette Filippachi Médias – HFM) concernent principalement la presse magazine grand public en France et à l'étranger : Actualité, Automobile, Décoration, Féminine, Jeunesse, Loisir, Masculine, People, Télévision. HFM est le premier éditeur de presse magazine au monde en nombre de titres (près de 260 titres publiés) et d'implantations internationales (présent dans 41 pays) représentant plus d'un milliard d'exemplaires et plus de 130 000 pages de publicité vendues.

Interdeco, première régie publicitaire française de l'écrit avec une part de marché de 30 %, a également développé un réseau international très puissant. Ses filiales gèrent les titres de HFM en France et à l'étranger, mais également des titres d'éditeurs tiers.

HFM est n° 1 en France⁽¹⁾ et en Espagne⁽²⁾, n° 3 en Italie⁽³⁾ et en Russie⁽⁴⁾, n° 5 aux États-Unis (1^{er} éditeur étranger)⁽⁵⁾, n° 6 en Grande-Bretagne et 1^{er} éditeur étranger au Japon⁽⁶⁾ et en Chine⁽⁷⁾.

L'activité Magazine regroupe la Presse Magazine France, les Suppléments (dont "Version Femina", leader de la presse magazine féminine en Europe, diffusé à plus de 3,7 millions d'exemplaires par 38 titres de presse quotidienne à travers toute la France) et la Presse Magazine Internationale. Cette activité représente 87 % du chiffre d'affaires total (dont 64 % à l'international) et 77 % des effectifs du pôle Presse du Groupe.

HFM possède également une Division Presse Quotidienne Régionale comprenant les groupes Nice Matin, Corse Presse et La Provence. Des partenariats sont actuellement à l'étude concernant cette Division.

HFM a également développé des activités complémentaires telles que le *licensing*, qui exploite des déclinaisons de la marque "Elle" en particulier en matière de mode, à travers des licenciés dans le monde entier.

Enfin, HFM a revu sa stratégie de diversification pour se concentrer sur la presse magazine. Le pôle Photos (pour mémoire, les agences photos regroupent plusieurs marques prestigieuses telles que Gamma, Rapho, Hoa Qui, dans les domaines de l'actualité/reportage, du people, du portrait de célébrité et illustrations) ayant cessé d'être une activité stratégique, un accord de cession a été signé en janvier 2007.

Les intervenants sur le marché de la presse magazine grand public sont soit des groupes nationaux ou monolingues (Time Inc. Et Primedia aux États-Unis, Mondadori en Italie...), soit des groupes multilingues. Ces derniers mettent en œuvre soit des politiques de marques globales (Hearst, CondéNast), soit des portefeuilles de titres locaux (EMAP, Gruner&Jahr, Burda...). HFM a un positionnement unique parmi les acteurs majeurs puisque c'est le seul ayant développé la capacité d'allier ces deux axes dans une stratégie globale.

(1) Sources : OJD pour la diffusion et TNS-MI pour la publicité.

(2) Source : chiffre d'affaires totaux publiés par INFO ADEX. Nombre total d'exemplaires vendus (OJD) ; nombre de lecteurs totaux (EGM).

(3) Source : comptes officiellement publiés par les éditeurs (chiffre d'affaires total).

(4) Source : chiffre d'affaires diffusion au prix public (distributeurs).

(5) Sources : Ad Age Top Consumer Magazine Company (chiffre d'affaires total) ; TNS Media Intelligence Report (chiffre d'affaires publicité).

(6) Source : "Bureau des Taxes" de Tokyo.

(7) Classement des éditeurs étrangers bénéficiant de "copyright coopération" avec contrôle direct.

Les parts de marché de HFM en tant qu'éditeur de presse magazine sont :

	PDM diffusion^(*) en %	PDM publicitaire en %
France	23,3 (Top 6 : 63,8)	22,5 (Top 6 : 67,5)
États-Unis	2,9 (Top 5 : 35,3)	6,0 (Top 5 : 54,2)
Espagne	20,5 (Top 5 : 61,5)	16,2 (Top 4 : 42,8)
Italie	7,4 (Top 5 : 78,0)	13,2 (Top 5 : 74,2)

(*) PDM Diffusion = nombre total d'exemplaires diffusés dans l'année / PDM Publicitaire = en valeur.
Sources : Interdeco Expert, IGA, PMI.

Le chiffre d'affaires de HFM provient pour 38 % de la vente des magazines et quotidiens (dont le quart par abonnement), pour 58 % de la vente de pages de publicité et pour 4 % des autres activités et des produits combinés.

L'évolution des diffusions depuis cinq ans est contrastée selon les pays et les segments de lecture. Le marché de la presse magazine est plutôt mature dans les pays développés, avec une apparente stabilité qui est le résultat d'un renouvellement constant des titres présents à la vente. HFM a également lancé ou arrêté de nombreux titres sur la période.

Dans les pays émergents, les croissances des diffusions sont tirées par leur ouverture relativement récente à l'économie de marché et à l'élévation progressive du niveau de vie de leurs populations ; HFM a pris position depuis de nombreuses années sur ces marchés, en particulier en Chine et en Russie. En Russie, avec sa filiale IMG, HFM est leader sur le marché des guides TV (14 millions d'audience).

En ce qui concerne le marché publicitaire, l'année 2006 va s'achever avec une croissance significative des investissements médias, en rupture avec 2005, année médiocre pour beaucoup de marchés.

Le retour d'un certain dynamisme économique a bien sûr favorisé les dépenses des annonceurs. Mais c'est surtout le développement exceptionnel d'Internet qui tire les investissements médias : plus de la moitié de la croissance publicitaire globale provient du seul média Internet.

La plupart des grands marchés mondiaux matures ont connu peu ou prou une bonne année publicitaire et une croissance annuelle significative, généralement bien supérieure à celle de l'année 2005. Les évolutions de la presse magazine sont cependant plus faibles que l'ensemble des médias.

Pour ce qui concerne la Chine et la Russie, pays émergents en matière de médias, les résultats sont bien au-delà, avec des taux de progression annuelle respectifs de 19 % (25 % pour les magazines seuls) et de 27 % (18 % pour les magazines seuls), étant entendu que ces chiffres bénéficient de l'effet positif de la forte inflation ainsi que de la revalorisation du rouble face au dollar.

	Investissements publicitaires totaux		Magazines grand public	
	Croissance 2006 / 2005	Croissance 2005 / 2004	Croissance 2006 / 2005	Croissance 2005 / 2004
France	3,8 %	2,2 %	- 0,8 %	- 1,2 %
Italie	3,3 %	2,9 %	2,9 %	4,5 %
Espagne	6,2 %	8,2 %	0,5 %	- 0,2 %
UK	2,2 %	4,0 %	- 1,0 %	0,7 %
Japon	2,2 %	2,0 %	- 0,8 %	- 0,6 %
États-Unis	5,6 %	3,1 %	2,4 %	4,9 %
W7	3,8 %	2,5 %	1,0 %	1,6 %
Chine	18,6 %	19,9 %	25,0 %	22,1 %
Russie	26,7 %	31,3 %	18,0 %	23,5 %

Enfin, Internet a atteint pour la première fois en 2006, aux USA, la barre symbolique des 10 % du total des investissements publicitaires nets (ce qui devrait être le cas également au Royaume-Uni et au Japon en 2007).

Parts de marché des magazines grand public et de l'Internet dans le total des investissements publicitaires				
	Consumer Magazines		Internet	
	2005	2006	2005	2006
France	14,3 %	13,7 %	3,5 %	4,8 %
USA	8,6 %	8,3 %	9,1 %	10,9 %
Italie	12,8 %	12,8 %	1,3 %	1,7 %
Espagne	8,1 %	7,7 %	1,7 %	2,3 %
UK	11,5 %	11,2 %	6,5 %	8,9 %
Japon	8,9 %	8,7 %	6,4 %	8,1 %
Chine	3,3 %	3,4 %	3,3 %	4,8 %
Russie	13,1 %	12,2 %	1,3 %	2,0 %

Dans un contexte de stagnation de la presse magazine et d'envolée des investissements publicitaires sur le Web, HFM a orienté en 2006 sa stratégie vers une stratégie cross-media (presse papier et Internet), qui sera poursuivie en 2007.

A-2) Lagardère Active SAS

Lagardère Active SAS rassemble aujourd'hui les activités Radio, Chaînes thématiques, Production et Distribution audiovisuelles, Régies publicitaires et Nouveaux médias du groupe Lagardère, ainsi que sa participation dans le groupe Canal+ France (cf. ci-après, § B-2-6).

Au cours des cinq dernières années, Lagardère Active SAS s'est efforcée de rationaliser son portefeuille d'activités, de conforter ses positions historiques dans chacun de ses métiers et de développer des relais de croissance.

- Pour ses activités Radio en France, Lagardère Active Broadcast a affirmé le positionnement de chacun de ses trois réseaux et propose aujourd'hui une offre commerciale puissante et cohérente sur l'ensemble des cibles annonceurs. À l'international, elle a quitté les pays dans lesquels elle enregistrait des pertes ou dans lesquelles elle n'avait pas de taille critique. Lagardère Active Radio International LARI se concentre aujourd'hui sur les pays où elle a une position de leader et où les perspectives de croissance sont les plus prometteuses. Depuis quelques années, LARI rachète la part des minoritaires qui l'ont accompagnée historiquement sur ces activités.
- Dans le domaine des chaînes thématiques de télévision, Lagardère Thématiques s'est concentrée sur ses domaines leaders de la jeunesse et de la musique. Pour répondre aux arrivées nombreuses de concurrents ces dernières années, elle a développé son offre autour de ses marques phares Canal J (lancement de TiJi en 2002 et de Filles TV en 2004) et MCM (Mezzo rachetée en 2001 et fusionnée avec Muzzik, lancement de MCM Belgique en 2002, de MCM Top et MCM Pop en 2003). Lagardère Active SAS a aussi mis à profit son expertise dans ces domaines pour se développer sur tous les nouveaux moyens de diffusion, en particulier la TNT avec les lancements en "gratuit" de Gulli et Europe 2 TV en 2005 et la diffusion de Canal J en "payant" depuis novembre de cette même année.
- Lagardère Images est historiquement très présente dans la production de fictions. Tout en se renforçant dans ce métier historique et en l'adaptant aux formats de 52 minutes, elle s'est développée depuis cinq ans dans le flux et l'animation pour être aujourd'hui un partenaire incontournable des chaînes hertziennes à qui elle peut proposer une offre complète.
- Lagardère Active Publicité s'est attachée au cours des dernières années à devenir la première régie publicitaire multisupports : elle a ainsi développé une activité dans les domaines d'Internet et des chaînes thématiques tout en maintenant sa position de leader dans la radio.
- Dans le domaine des nouveaux médias, après l'éclosion de la bulle Internet, Lagardère Active Broadband s'est recentrée sur les services mobiles, en France et en Allemagne, puis, à partir de mi-2004, aux États-Unis, ces services ont été regroupés au sein de Cellfish Media en 2006. Afin de pouvoir répondre aux besoins de financements que requiert le développement de ces activités, une partie du capital de Cellfish Media a été ouverte à des investisseurs nord-américains en septembre 2006. Depuis cette date, et compte tenu de la dilution de Lagardère Active SAS au capital des activités de Cellfish Media, celles-ci sont désormais mises en équivalence.

A-2-1) Une offre radio très large tant en France qu'à l'international

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

- *Europe 1*, est une radio généraliste fidèle à ses valeurs de liberté, de rigueur et d'innovation. Ses programmes sont construits autour de l'actualité, de l'information et du débat. Média de société, Europe 1 est aussi accessible sur le site Internet Europe1.fr, sur les bouquets radio des principaux opérateurs du câble et du satellite, sur les mobiles et, depuis octobre 2005, via la baladodiffusion (*podcasting*). Europe 1 est écoutée en moyenne par 4,5 millions d'auditeurs de 13 ans et plus chaque jour⁽¹⁾.
- *Europe 2*, dont le slogan est "*Que du rock, que de la pop*", affirme une musique pop-rock qui trouve ses racines dans les années 90 et qui continue aujourd'hui de s'exprimer avec puissance. Radio musicale générationnelle des jeunes adultes de 15/34 ans, Europe 2 revendique un nouveau souffle dans le paysage radiophonique par une programmation qui est une véritable alternative au "tout commercial préfabriqué".

(1) Source : enquête Médiamétrie 126 000 radio 13 ans et +, vague novembre-décembre 2006.

• *RFM*, dont le slogan est “*Le meilleur des années 80 à aujourd’hui*”, est une radio musicale “adulte contemporaine”. Son format est le résultat d’un minutieux travail d’études et de recherches sur la programmation musicale tout en maintenant une identité spécifique avec la matinale de Jean-Luc Reichmann et la tranche de l’après-midi de Bruno Robles.

Ces activités de radio sont soumises aux législations et réglementations communautaires et françaises qui régissent le secteur de l’audiovisuel et des télécommunications.

Lagardère Active Broadcast disposait fin 2005 de 556 autorisations d’émettre accordées par le CSA dont la moitié environ devait faire l’objet d’une procédure de demande de renouvellement auprès du CSA entre 2006 et 2008 (plan FM+). Au 31 décembre 2006, une quarantaine d’autorisations d’émettre supplémentaires ont d’ores et déjà été accordées par le CSA, dont le démarrage devrait intervenir en 2007.

Les revenus de ces radios sont constitués à plus de 90 % de recettes publicitaires qui dépendent largement des mesures d’audience et du marché publicitaire, sur lequel, compte tenu de sa nature cyclique, volatile et fortement corrélée à la conjoncture économique, il est de plus en plus difficile d’avoir une visibilité à plusieurs mois.

À l’international, Lagardère Active Radio International (LARI) exploite le savoir-faire radio de Lagardère Active SAS dans sept pays (Europe de l’Est, Allemagne et Afrique du Sud). Ses 20 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par 27 millions d’auditeurs. Ces activités, qui enregistrent une progression forte et régulière de leur chiffre d’affaires ainsi que de leur rentabilité, constituent un des moteurs de croissance du pôle Audiovisuel.

Dans quasiment tous les pays où elle est présente, LARI est l’un des leaders du marché local des radios privées (1^{er} groupe en République tchèque, en Roumanie, dans le land de Sarre en Allemagne, en Afrique du Sud, 2^e en Russie et en Pologne). En Russie, LARI opère notamment Europa Plus qui, avec près de 7 millions d’auditeurs quotidiens, est la troisième radio privée du pays en terme d’audience⁽¹⁾. Le marché publicitaire russe qui devrait plus que doubler entre 2005 et 2008⁽²⁾ est parmi les plus dynamiques au monde. En Pologne, LARI est le deuxième opérateur privé avec RadioZet qui touche plus de 8 millions d’auditeurs par jour⁽³⁾.

Enfin, Lagardère Active SAS est présent dans le téléchargement payant de musique via sa filiale Virginmega.fr codétenue avec Hachette Distribution Services.

A-2-2) Des positions de leader dans la télévision

Lagardère Active SAS édite 10 chaînes thématiques dans deux domaines :

- la musique, avec une offre musicale de référence grâce à 6 chaînes dont 1 chaîne de la TNT :
 - MCM, la chaîne musicale et générationnelle des 15/34 ans ;
 - MCM TOP, 100 % clips des hits d’aujourd’hui, destinée aux 15/24 ans ;
 - MCM POP, 100 % clips des tubes des années 80 à aujourd’hui, à destination des 25/34 ans ;
 - Mezzo, la chaîne de la musique classique et du jazz, en partenariat avec France Télévisions ;
 - MCM Belgique, leader des chaînes musicales en Belgique ;
 - Europe 2 TV sur la Télévision Numérique Terrestre (TNT) gratuite, lancée en octobre 2005.
- la jeunesse, avec Canal J (pour les enfants de 7 à 14 ans), TiJi (pour les moins de 7 ans), Filles TV (pour les filles de 11 à 17 ans) et, depuis novembre 2005 sur la TNT gratuite, Gulli.

Grâce à cette offre, Lagardère Active SAS est leader en France sur les domaines de la musique et de la jeunesse⁽⁴⁾. Plus spécifiquement, un an après son lancement, Gulli est la première chaîne de la TNT sur les 4 ans et plus dont le foyer est équipé d’un adaptateur TNT avec 4,1 % de part d’audience. En incluant les chaînes hertziennes, elle se classe 5^e, devant France 5, Canal+ et Arte⁽⁵⁾.

(1) Source : TNS Gallup Media.

(2) Source : étude ZenithOptimedia juin 2006.

(3) Source : SMG / KRC.

(4) Source : enquête MédiaCabSat décembre 2005 – juin 2006.

(5) Source : enquête Médiamétrie septembre-octobre 2006.

Les revenus de ces chaînes sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent, sauf pour Gulli et Europe 2 TV qui, diffusées gratuitement sur la Télévision Numérique Terrestre, ne tirent leurs revenus que de la publicité, mais constituent également des éléments essentiels d'un dispositif intégré destiné à maximiser les points de contact et à fidéliser les enfants, d'une part, et les adolescents et jeunes adultes, d'autre part.

Ainsi, Lagardère Active SAS entend saisir toutes les opportunités, notamment technologiques, pour renforcer ses positions de leader en France sur les thématiques de la jeunesse et de la musique. Elle est particulièrement impliquée dans le développement de la TNT avec la diffusion de ses chaînes Gulli et Europe 2 TV en gratuit, et Canal J en payant.

Dans le domaine de la production et de la distribution audiovisuelle, Lagardère Active SAS fournit à toutes les chaînes hertziennes des programmes de stocks (fictions, documentaires, animation) et de flux (magazines, divertissements, access prime time), à travers sa filiale Europe Audiovisuel. En 2006, Lagardère Active SAS est toujours le premier producteur de fictions prime time en France⁽¹⁾ (en nombre d'heures diffusées) et le second producteur de flux⁽²⁾.

Le chiffre d'affaires de ces sociétés est composé des financements accordés par les diffuseurs ou les co-producteurs, auxquels viennent s'ajouter des aides du type CNC. Le chiffre d'affaires d'une production donnée ne dépend pas directement du niveau d'audience réalisé, ce qui en fait une activité moins risquée que les productions cinématographiques exploitées en salle par exemple. La réputation des producteurs de Lagardère Active SAS, le succès de leurs produits en terme d'audience (par exemple *Julie Lescaut*, diffusé sur TF1, *Nous ne sommes pas des anges* sur Canal+, *C dans l'air* sur France 5) et leur capacité à s'adapter aux nouvelles demandes (par exemple *David Nolande*, un format 52 minutes diffusé sur France 2) leur assurent une collaboration suivie avec les principaux diffuseurs.

A-2-3) *Une offre commerciale puissante et multisupports dans la publicité*

Lagardère Active Publicité est, en France, la principale régie publicitaire multisupports (radio, télévision, Internet) :

- 1^{re} régie radio de France, avec 33,6 % de part d'audience commerciale sur les 13 ans et plus⁽³⁾ : Europe 1, Europe 2, RFM, le GIE Les Indépendants (réseau de 12 radios), Oui FM, Autoroute FM, Autoroute Info, 107.7 FM ;
- régie leader sur le marché des chaînes thématiques : les chaînes de Lagardère Active SAS, les chaînes du groupe AB, dont RTL9, soit au total une vingtaine de chaînes thématiques ;
- régie Internet : Club Internet, SeLogger.com, Le Guide du Routard... ;
- enfin, Lagardère Active Publicité est entrée dans la régie publicitaire des chaînes hertziennes, avec la commercialisation de la chaîne Arte depuis 2005.

A-2-4) *Un acteur majeur dans l'édition et la production de services mobiles*

Lagardère Active Broadband, qui réunit les activités dans les nouveaux médias, est un acteur majeur dans les domaines de la production et de la distribution de services mobiles, aussi bien en France qu'à l'international.

En France, sa filiale Plurimedia est ainsi un des premiers acteurs sur ce marché, leader sur les thématiques les plus consultées en mobilité (personnalisation du mobile, astrologie, chat, météo, infos, sorties...). S'appuyant sur cette expertise, Lagardère Active Broadband s'est implanté aux États-Unis où il développe depuis fin 2004 une offre de contenus spécifiquement produits pour le mobile (sonneries, images, vidéos). Lagardère Active Broadband est également présent, à travers sa filiale Legion, en Allemagne, en Angleterre et en Grèce où il fournit des services interactifs mobiles et vocaux aux plus grands médias nationaux et où il a développé des partenariats avec les principaux opérateurs mobiles.

(1) Source : Écran Total.

(2) Source : Écran Total.

(3) Source : enquête Médiamétrie 126 000 radio 13 ans et +, vague novembre-décembre 2006.

B) Activités au cours de l'exercice 2006

B-1) Presse – Hachette Filippachi Médias

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2006 : 1 896 M€

Répartition du chiffre d'affaires par activités	
	2006
Presse Magazine France + Régies	28,7 %
Presse Magazine Internationale	55,6 %
Presse Quotidienne Régionale	11,7 %
Suppléments PQR	3,0 %
Autres activités	1,0 %
Total CA	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires	
	2006
France	44,4 %
USA	18,4 %
Asie Pacifique	7,3 %
Italie	7,5 %
Péninsule Ibérique	6,8 %
Russie	6,4 %
Autres	9,2 %
Total CA	100 %

L'année 2006 a été une année de transition, marquée par une stabilité voire une décroissance sur certains pays du support magazine et la montée en puissance du média Internet.

L'activité "Presse" a engagé des actions pour rétablir sa rentabilité à court terme et pour préparer sa transformation dans un univers où le numérique devient essentiel :

- rationalisation du portefeuille de titres (arrêt de plus de 20 titres depuis mi-2005) ;
- rationalisation des implantations géographiques : acquisition, en juillet 2006, de "Quote Media" (partenaire historique sur la JV hollandaise), HFM devenant, ainsi, le 4^e éditeur de magazines aux Pays-Bas ; regroupement des activités en Pologne avec Burda (création d'une société à 49 % HFM, 51 % Burda) ;
- partenariat sur les activités non stratégiques : discussions en cours de finalisation sur la presse quotidienne régionale, et cession des agences photos finalisée en janvier 2007 ;
- accélération du développement du média Internet (refonte des sites Elle, création de nouveaux portails, acquisition d'une Web agency en France - Thotnet - créateur du site Infobébés.com)... Cette mutation va s'intensifier sur l'année 2007 dans le cadre de la stratégie plus globale définie par Lagardère Active.

Le chiffre d'affaires publicitaire du pôle Presse est resté stable grâce à la forte croissance des pays émergents (Russie principalement), compensant l'effet de la restructuration de portefeuilles de titres engagée depuis dix-huit mois et l'atonie des marchés publicitaires magazine dans les pays matures (avec un deuxième semestre meilleur qu'attendu). Les tendances de marché sont contrastées sur les différents segments : baisse notable pour les masculins ou les magazines à centre d'intérêt, bonne tenue voire progression des segments féminins et people.

Les diffusions en kiosques suivent les mêmes tendances, tout en étant plus fortement dirigées à la baisse dans certains pays (France sur les masculins, USA, Italie, Japon...), les croissances dans les pays émergents restent fortes.

B-1-1) *Presse Magazine France*

En Diffusion, par rapport à 2005, on observe une forte baisse des ventes kiosques (de l'ordre de - 10 %), en liaison avec :

- le retournement sur le marché des Masculins : baisse des ventes de *Choc* (- 40 %) et d'*Entrevue* (- 25 %), et arrêt de *Maximal* en juillet suite à ces difficultés ;
- une actualité moins porteuse qu'en 2005 et la concurrence accrue sur le marché des People et News Pictures ; *Paris Match* termine l'année à - 9,5 %, *France Dimanche* à - 8 %, *Ici Paris* à - 10,3 % ; dans ce contexte difficile, *Public* continue sa progression (+ 5 %) et conforte son succès auprès des jeunes lecteurs ;
- la tendance baissière sur le marché de la Presse Télévision avec - 7 % de ventes en kiosques, *Télé 7 Jours* accentue cependant son leadership sur le marché des grands magazines TV, grâce à une formule et une direction éditoriale renouvelées ;
- le marché des Féminins reste porteur et les titres du Groupe enregistrent de belles performances notamment sur *Parents* (+ 6,5 %) et *Elle* (+ 5 % en retraçant l'impact du numéro spécial 60 ans fin 2005).

En Publicité, le marché reste stable voire à la baisse (- 0,8 % par rapport à 2005) ; HFM enregistre une baisse liée principalement aux décisions d'arrêt de titres. Les situations sont cependant contrastées selon les segments :

- bonnes performances des grands hebdomadaires tels que *Elle* (+ 3,5 %) et *Paris Match* (+ 3,6 %), mais surtout du *JDD* (16 %), qui bénéficient d'une prime au leader ;
- excellente progression de *Public*, dont les bonnes performances de diffusion commencent à porter leurs fruits sur le plan publicitaire (+ 43 %) ;
- hausse très notable de *Psychologies Magazine* (+ 13,4 %) et des mensuels de Décoration tels que *Elle Décoration* (+ 13,2 %) ;
- à l'inverse, baisse importante du chiffre d'affaires publicitaire d'*Entrevue* (- 29 %), en liaison avec le retournement observé sur le marché des Masculins ;
- difficultés sur les mensuels et les magazines à centre d'intérêt, qui sont en compétition avec les autres médias en développement comme Internet (*Pariscope*, *Première* en baisse).

B-1-2) *Presse Magazine Internationale*

L'activité "Presse" est marquée dans plusieurs pays par la montée en puissance de l'Internet et par l'intensification de la concurrence sur les diffusions (lancements de "clones", multiplication des "plus-produits" ...).

Aux États-Unis, l'année 2006 a été marquée par des arrêts de titres (*For Me*, *Elle Girl*), et par un recul des revenus publicitaires (sur les "Car books", *Première*...) et de diffusion (notamment *Woman's Day*). La filiale américaine d'HFM est aujourd'hui pénalisée par la diminution de sa taille relative par rapport à ses grands concurrents qui ont largement progressé par acquisitions successives et par la mutation profonde des médias d'information où Internet prend maintenant une place significative, aidé par la généralisation du haut débit. Dans ce contexte, HFM accélère le développement de ses activités Internet, notamment sur le segment des féminins (avec le site *Elle*) et sur celui de l'automobile (*Car&Driver*). Ces développements devraient aider, dans le futur, à proposer une solution globale aux divers annonceurs.

En Italie, la restructuration des activités de Hachette Rusconi a permis d'améliorer les résultats, et les revenus publicitaires sont en croissance (hors titres arrêtés), notamment sur *Elle*, *Elle Decor* et *Marie Claire*. En revanche, le chiffre d'affaires diffusion a connu une nouvelle année de repli, notamment sur l'hebdomadaire *Gente* attaqué par la concurrence.

Les performances en Espagne sont en recul, tant en termes de chiffre d'affaires que de résultat. À noter que ces résultats intègrent l'impact positif des arrêts de *Xtreme Tuning* et *Maxim*, un chiffre d'affaires publicitaire en hausse (notamment sur les féminins), des opérations importantes de couplage DVD sur *Diez Minutos* et la progression de la marge de *Psychologies Magazine* (2^e année de lancement). En revanche, les diffusions sont en recul, principalement sur les Masculins, les magazines télé et de décoration ; l'interdiction légale des concours TV a fortement pesé sur la marge de Telephone Publishing.

Au Japon, le contexte est toujours tendu sur les diffusions (– 5 %, à périmètre comparable, pour les titres HFM) ; en revanche, le marché publicitaire a connu une année de stabilité en 2006. Le résultat de Hachette Fujingaho a été relativement préservé grâce à des actions de rationalisation (arrêt de *30 Ans* et *Gentry* en février, poursuite du contrôle des coûts et restructuration de l'organisation commerciale et managériale).

Au Royaume-Uni, la situation reste difficile sur le segment de la Presse Jeune : les titres *B* et *Elle Girl* ont été arrêtés et *Sugar* souffre de la surenchère des plus-produits gratuits. Suite à cette rationalisation du portefeuille, la filiale a engagé un important plan de restructuration. Les titres féminins *Elle* et *Red* continuent de bien résister aux nouveaux lancements sur ce secteur.

Les fortes croissances économiques de la Russie et de la Chine continuent de bénéficier aux filiales d'HFM, dans ces pays où le Groupe poursuit son développement soit par des conquêtes de nouvelles villes pour ses guides TV russes, soit par les déclinaisons de ses thématiques internationales (*Psychologies Magazine*, après son lancement en Russie en novembre 2005, a été lancé en Chine en juillet 2006). Des investissements ont été également nécessaires en matière de promotion et de contenu éditorial sur les produits leaders dans ces pays pour accompagner la forte croissance de la publicité. Le renforcement des structures et activités support (Finance, Diffusion et Contrôle...), débuté en 2005, s'est poursuivi en 2006.

B-1-3) Presse Quotidienne et Suppléments

Pour les quotidiens régionaux, 2006 a été une année de transition, avec notamment :

- l'étude d'un rapprochement avec l'activité PQR du groupe Le Monde ;
- la modernisation des journaux, avec les lancements, en avril, de *Nice Matin* et *Var Matin* au format tabloïd et, en juin, le lancement de *Corse Matin* en format berlinois (impression dans la nouvelle imprimerie corse) ainsi que la finalisation du chantier de remplacement des rotatives à Marseille (1^{re} impression de *La Provence* en format berlinois le 10 janvier 2007) ;
- une diffusion tendue : baisse en moyenne de – 3,3 % par rapport à 2005 ; néanmoins le développement du portage et la hausse du prix de vente de *La Provence* ont permis de compenser une partie de la baisse des ventes en kiosques ;
- un ralentissement de la publicité : cette tendance est plus marquée sur la Côte d'Azur qu'à Marseille ;
- une grève des porteurs corses, aux mois d'avril et mai, qui a fortement pénalisé le résultat de Corse Presse.

Les suppléments ont, quant à eux, connu une année de progression. *Version Femina* a enregistré un redressement de ses revenus publicitaires (+ 6,5 % en volume) ainsi qu'un chiffre d'affaires diffusion en hausse grâce à l'ajustement des tarifs facturés à la PQR.

TV Hebdo, qui a su évoluer dans un marché en pleine mutation compte tenu de la concurrence des quinzomadaires avec la sortie en juin d'une nouvelle formule, a également connu une très bonne année en publicité : dans un marché en faible progression, le titre progresse de 11,6 % en pagination et atteint ainsi son plus haut niveau historique.

B-1-4) Autres activités

La croissance des revenus du *licensing* se poursuit, notamment grâce au dynamisme de la zone Asie et ce malgré les difficultés rencontrées sur la zone Europe.

Les agences photos ont vu leur chiffre d'affaires baisser par rapport à 2005 qui avait bénéficié d'une actualité porteuse mais leur résultat opérationnel s'améliore légèrement du fait des restructurations. Suite au recentrage stratégique, un accord de cession a été finalisé en janvier 2007.

B-1-5) Perspectives 2007

Dans un contexte publicitaire et de diffusion moroses, la rationalisation du portefeuille d'activités sera poursuivie et amplifiée en 2007 avec notamment :

- l'examen de la fermeture de magazines combinant généralement une croissance des ventes négative et des pertes d'exploitation ;
- la cession éventuelle de certaines implantations internationales trop petites et insuffisamment rentables.

Parallèlement, une politique de relance sera menée sur les segments les plus porteurs et la mutation des activités vers le numérique sera accélérée.

B-2) Lagardère Active SAS

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2006 : 593 M€

Répartition du chiffre d'affaires par activités	
	2006
Télévision	39 %
Radio	49 %
Nouveaux médias	12 %
Total CA	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires ^(*)	
	2006
France	74 %
Étranger	26 %
Total CA	100 %

(*) Pour mémoire, changement de méthode de consolidation de Cellfish Media au 1.10.2006, cf. ci-après.

Grâce à son portefeuille d'activités diversifié, Lagardère Active SAS a su exploiter, en 2006, les opportunités dans chacun de ses marchés tant en France qu'à l'international. Le pôle Audiovisuel a ainsi réalisé un bon niveau de performance global, en conjuguant la capacité d'innover, la maîtrise des savoir-faire dans ses différents métiers, la puissance commerciale et la rigueur de gestion.

B-2-1) Radio

Un an après l'arrivée à la tête d'Europe 1 de Jean-Pierre Elkabbach et la refonte de la grille, les programmes restent centrés autour de l'actualité, de l'information et du débat. Les initiatives menées autour des podcasts et des blogs se sont poursuivies en 2006 afin de faire d'Europe 1 une radio de son temps.

Europe 2 crée l'évènement avec, en septembre 2006, l'arrivée de Nagui et Manu pour animer une nouvelle matinale (tranche 7 h – 10 h). De toutes les radios musicales, la matinale de Nagui et Manu est celle qui enregistre la plus forte progression en un an, tant en audience cumulée qu'en part d'audience. Grâce à son positionnement *“Que du rock, que de la pop”*, Europe 2 progresse en audience sur son cœur de format, les 20-40 ans⁽¹⁾.

Grâce à son format musical *“RFM le meilleur des années 80 à aujourd'hui”* et à ses animateurs Jean-Luc Reichmann et Bruno Robles, RFM est devenue la 1^{re} radio musicale adulte avec 7 % de part d'audience sur les 35-49 ans. En 2006 elle est la seule radio musicale adulte à progresser en audience par rapport à 2005.

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) consolide son audience sur l'ensemble des 7 pays où elle est implantée. Ses radios réunissent près de 12 millions d'auditeurs quotidiens en Russie⁽²⁾, plus de 8 millions en Pologne⁽³⁾, 3 millions en Roumanie⁽⁴⁾, 2 millions en Allemagne⁽⁵⁾, 1 million en République tchèque et en Afrique du Sud, soit 27 millions d'auditeurs sur l'ensemble des pays où opère LARI⁽⁶⁾.

Poursuivant sa stratégie, LARI a acquis début 2006, 100 % des 4 radios détenues principalement par le fonds d'investissement Warburg Pincus (2 radios à Moscou : Radio 7 et Mélodia Moscou ; et 2 à Saint-Petersbourg : Eldoradio et Mélodia Saint-Petersbourg). Fin 2006, LARI a poursuivi son développement en Pologne avec l'acquisition d'une nouvelle radio. La présence historique de LARI dans ces pays lui permet de poursuivre l'extension de ses réseaux avec 27 nouvelles licences de diffusion obtenues en 2006, principalement en République tchèque.

B-2-2) Chaînes TV

Dans le domaine des chaînes thématiques, l'année 2006 a été marquée par la finalisation du recentrage sur les domaines de la jeunesse et de la Musique avec la cession de La Chaîne Météo.

Suite à cette cession, Lagardère Active SAS édite désormais 10 chaînes thématiques. Les excellents résultats d'audience⁽⁷⁾ obtenus confirment la performance des chaînes du Groupe, malgré l'intensification de la concurrence :

- MCM est la 1^{re} chaîne musicale du câble et du satellite depuis plus de dix ans et la 1^{re} chaîne thématique des 15-24 ans. L'offre MCM (MCM, MCM Pop et MCM Top) représente 2,4 % de part d'audience sur les 15-34 ans ;
- Canal J, Tiji et Filles TV représentent à elles trois 39 % de part de marché des chaînes thématiques jeunesse. Canal J, qui a fêté en 2005 son vingtième anniversaire, est la 4^e chaîne du câble et du satellite tous publics confondus avec 1,1 % de part d'audience sur les 4 ans et plus et Tiji gagne une place pour devenir la 6^e chaîne du câble et du satellite avec 1 % de part d'audience. Quant à Gulli, elle est désormais la première chaîne de l'univers TNT.

B-2-3) Production et distribution audiovisuelles

Au travers de ses activités de production et distribution audiovisuelles, Lagardère Active Images est un partenaire majeur des chaînes hertziennes pour la fiction de prime time et les programmes de flux (magazines, émissions de divertissement...) avec environ 880 heures produites en 2006 et 12 des 100 meilleures audiences de prime time en 2006 tous programmes confondus⁽⁸⁾, réunissant chacun entre 9 et 10,9 millions de téléspectateurs.

(1) Source : enquête Médiamétrie 126 000 radio 13 ans et +, vagues novembre-décembre 2005 et novembre-décembre 2006.

(2) Source : TNS Gallup Media décembre 2005 – avril 2006.

(3) Source : SMG/KRC octobre 2006.

(4) Source : IMAS octobre 2005 – avril 2006.

(5) Source : AG.MA janvier – juin 2006.

(6) Autres sources : AC Nielsen, Szonda-GFK, Median + GFK Prague.

(7) Source : enquête MédiaCabSat décembre 2005 – juin 2006.

(8) Source : Médiamétrie/Médiamat sur les 4 ans et plus.

Dans le domaine de la fiction de prime time, et pour la 5^e année consécutive, Lagardère Active arrive à la 1^{re} place du classement annuel 2006⁽¹⁾ avec 94 heures diffusées sur la saison 2005/2006. Lagardère Images se distingue par la production d'unitaires et de fictions de prestige, et par ses productions de mini-séries : *De Gaulle* (GMT Productions pour France 2), *Joseph* (GMT Productions pour TF1).

Pour répondre à l'attente du public, qui plébiscite ces programmes, Lagardère Active est également un fournisseur majeur de séries-phares à héros récurrent comme *Julie Lescaut* et *Diane Femme Flic* (GMT Productions pour TF1), *Joséphine ange gardien* (DEMD Productions pour TF1), *Père & Maire* (Aubes Productions pour TF1), et se développe aussi dans le format 52 minutes avec *Mafiosa* (Image & Compagnie pour Canal+) ou *David Nolande* (GMT Productions pour France 2, primé au festival de la fiction de Saint-Tropez : prix de la meilleure série de primetime, prix de la meilleure réalisation et prix de la contribution artistique pour la photo et les effets spéciaux).

Lagardère Active est également un des leaders dans le domaine du flux, grâce notamment à Maximal Productions (*C' dans l'air*, quotidienne sur France 5), Angel Productions (*Nous ne sommes pas des anges* pour Canal+ et *Sagas* pour TF1), Léo Vision (*La Grande Course* pour Canal+), Image et Cie (*Ripostes* pour France 5).

B-2-4) Nouveaux médias (Lagardère Active Broadband)

Au début de l'année 2006, Lagardère Active Broadband a regroupé ses activités mobiles américaine (Lagardère Active North America), française (Plurimedia) et allemande (Legion) au sein d'une nouvelle entité nommée Cellfish Media.

Cellfish Media, désormais un des leaders mondiaux de l'édition et de la distribution de contenus pour le mobile est installée à New York. Grâce à ses studios de production français et américains, Cellfish Media crée des marques et des contenus mobiles originaux, spécialement conçus pour la consommation à partir du téléphone, comme les sonneries musicales, les fonds d'écran, les animations, les jeux et les services de communautés.

- Aux États-Unis, Cellfish Media est déjà l'un des premiers éditeurs de produits de personnalisation du mobile (logos, sonneries et chat). Les contenus de Cellfish Media, notamment grâce au label BlingTones, sont distribués chez les plus grands opérateurs mobiles parmi lesquels Sprint, Cingular, Nextel, Verizon...
- En France, Cellfish France (ex-Plurimedia) est l'un des tous premiers acteurs de l'édition et la distribution de contenus mobiles, leader sur les thématiques les plus consultées en mobilité (personnalisation du mobile, life style, chat, info, culture...). Depuis fin 2005, Cellfish France est devenu le premier annonceur en presse écrite du secteur de la personnalisation des mobiles. Avec plus d'une centaine de services pour les trois opérateurs français, bénéficiant notamment de la croissance de l'Internet mobile (sites Wap et i-mode), Cellfish France compte parmi les trois premiers éditeurs de contenus de téléchargements (logos et sonneries).
- En Allemagne, Legion GmbH est leader de la fourniture de services interactifs pour les médias, particulièrement pour la télévision et la radio. Legion GmbH, qui était déjà leader de la fourniture de services interactifs vocaux depuis plusieurs années, est également désormais un acteur essentiel de la fourniture de services interactifs mobiles (SMS).

Afin d'accompagner le développement de ces activités, Lagardère Active SAS a ouvert le capital de Cellfish Media à un groupe d'investisseurs institutionnels nord-américains qui ont apporté un financement de 50 M\$. À la suite de cette opération, les nouveaux partenaires détenaient près de 30 % du capital de Cellfish Media qui, depuis le 1^{er} octobre 2006, est consolidé par Lagardère Active SAS selon la méthode de la mise en équivalence.

(1) Source : Écran Total n° 576 du 14 septembre 2005.

B-2-5) Perspectives

L'activité des radios en France dépendra du marché publicitaire sur lequel il est très difficile aujourd'hui d'avoir une visibilité pour 2007.

Les enjeux des années à venir pour les activités de radio en France restent liés principalement aux réseaux de diffusion :

- en France, en application de la loi du 9 juillet 2004 relative aux communications électroniques et aux services de communication audiovisuelle, le CSA a réalisé au cours de l'année 2005 une consultation publique contradictoire dite "FM +" relative à l'aménagement du spectre hertzien et à l'élaboration d'un nouveau plan de fréquences pour la radio FM ; cet aménagement, largement entamé en 2006, sera poursuivi et finalisé en 2007 et 2008 avec les derniers appels à candidature ;
- par ailleurs, la Direction du Développement des Médias et le CSA ont lancé à l'automne 2006 des consultations publiques sur les normes et le déploiement de la radio numérique. Celles-ci devraient être suivies en 2007 par les premiers appels à candidature dans la perspective de l'attribution de fréquences. L'avènement de la radio numérique pourrait élargir l'accès au marché de la radio et favoriser l'entrée de nouveaux concurrents auxquels Lagardère Active SAS devra faire face. Mais la radio numérique doit également être une opportunité de renforcer les marques et les contenus grâce à un portefeuille de stations rationalisé et une structure de coûts optimisée ;
- enfin, le développement des nouveaux modes d'écoute (Internet, webradios, lecteurs mp3 équipés de récepteurs FM...) s'est accéléré en 2006 et devrait être pris en compte dans les mesures d'audience.

Dans le même temps, les radios en France devront gérer, à partir du 1^{er} janvier 2007, l'autorisation donnée aux annonceurs de la distribution de diffuser leurs messages publicitaires (hors opérations commerciales de promotion) sur les chaînes de télévision hertzienne, ce qui leur était jusque-là interdit. L'année 2007 pourrait donc voir une partie des recettes publicitaires de ce secteur redirigées vers la télévision, au détriment, entre autres, de la radio.

À l'international, LARI reste bien positionnée pour profiter de la croissance attendue dans les pays où elle est présente. LARI continuera par ailleurs à appliquer sa stratégie de rationalisation de ses localisations géographiques pour concentrer ses ressources sur les pays où elle pourrait renforcer encore sa position de leader.

Le déploiement de la Télévision Numérique Terrestre s'est poursuivi tout au long de l'année 2006 et devrait, d'ici fin 2007, couvrir 80 à 85 % de la population métropolitaine avec l'extinction du signal analogique prévue pour 2011. Les trois chaînes de Lagardère Active SAS diffusées sur la TNT continueront donc à bénéficier de l'accélération de la pénétration de la TNT pour conforter leurs positions de leader dans les domaines de la musique et de la jeunesse.

Par ailleurs, la Direction du Développement des Médias et le CSA ont lancé, fin 2006 et début 2007, des consultations publiques sur les services de télévision haute définition et les services de Télévision Mobile Personnelle. À cet égard, il est à souligner que le Parlement a adopté de manière définitive, le 22 février 2007, le projet de loi relatif à la modernisation de la diffusion audiovisuelle et à la télévision du futur. Ce texte, qui organise le basculement progressif de l'analogique vers le numérique et fixe le cadre du développement de la télévision mobile personnelle et de la télévision en haute définition, devra être examiné par le Conseil constitutionnel qui a été saisi après son adoption. Le groupe Lagardère, à l'occasion de la consultation publique organisée avant les débats parlementaires, a rappelé son adhésion à ces nouvelles technologies, dont l'encadrement juridique doit se faire dans le respect des principes fondateurs du droit de l'audiovisuel, à savoir l'attribution des autorisations aux éditeurs qui exploitent les fréquences et la gratuité de cette ressource.

Lagardère Active SAS s'efforcera dans les prochaines années de capitaliser sur toutes les évolutions technologiques pertinentes permettant d'assurer la pérennité et le renforcement de ses positions actuelles. Le paysage des médias numériques, en mutation rapide, est porteur de nombreuses opportunités que Lagardère Active SAS doit s'efforcer de saisir grâce à la réactivité et à l'expertise de ses équipes, tout en y appliquant la rigueur d'analyse caractéristique d'un grand groupe.

B-2-6) *Rapprochement industriel de Canal+ et TPS*

Vivendi, TF1 et M6 ont conclu le 6 janvier 2006 un protocole d'accord (le **"Protocole TF1-M6"**), ayant pour objet de définir les modalités d'un projet d'intégration (i) de la société Télévision Par Satellite SNC (TPS) et de ses filiales directes et indirectes et (ii) des activités d'édition et de distribution de services de télévision payante de groupe Canal+ sur les territoires de la République française (y compris les DOM-TOM) et autres pays francophones, dans Canal+ France, une société dans laquelle TF1 et M6 détiendraient une participation de 15 % (9,9 % pour TF1 et 5,1 % pour M6) et qui serait sous le contrôle exclusif de Vivendi. Le Protocole TF1-M6 stipule que les opérations de rapprochement devaient être réalisées à trésoreries nettes nulles.

Le 14 mars 2006, Lagardère, Vivendi et groupe Canal+ ont conclu un protocole d'investissement (le **"Protocole Lagardère"**), s'articulant principalement autour de la prise du contrôle exclusif par les sociétés Vivendi et groupe Canal+ de TPS et de CanalSatellite. Aux termes de ce protocole, Lagardère Active SAS s'est engagée à prendre, sous certaines conditions suspensives, une participation de 20 % dans Canal+ France par apport de sa participation de 34 % dans CanalSatellite (sans dilution des participations de TF1 et M6) et acquisition d'actions Canal+ France auprès de groupe Canal+ pour 525 M€ en numéraire diminués de 34 % de la trésorerie nette de CanalSatellite et de 16,66 % de la trésorerie nette disponible du GIE Numérique Canal+/CanalSatellite et augmentés de 20 % de la trésorerie nette de Canal+ France (ces trésoreries nettes devant être calculées au 31 août 2006).

Le périmètre de Canal+ France inclut principalement 100 % de CanalSatellite, multiThématiques, MediaOverseas et TPS, et 49 % de Canal+ SA.

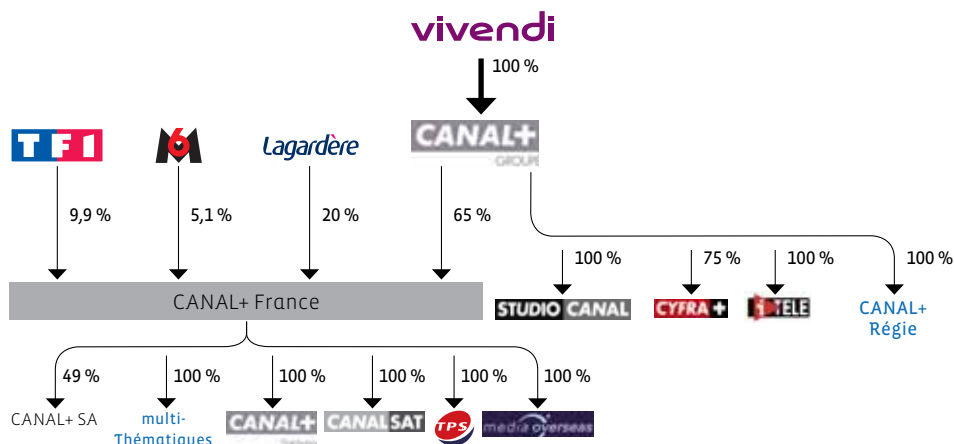
Le 30 août 2006, le rapprochement a été autorisé, au titre du contrôle des concentrations, par une décision du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, sous condition du respect d'engagements souscrits par Vivendi et groupe Canal+.

Ce rapprochement a été réalisé le 4 janvier 2007, à la suite des opérations préparatoires suivantes :

- le 30 novembre 2006, groupe Canal+ a transféré à Canal+ France, par voie d'apport partiel d'actifs (à l'exception principalement de MediaOverseas qui avait été cédée à Canal+ France précédemment), l'ensemble de ses actifs et activités dans le secteur de l'édition et de la distribution de services de télévision payante sur les territoires de la République française (y compris les DOM-TOM) et autres pays francophones, en ce compris principalement 100 % de multithématiques et Canal+ Distribution, 66 % de CanalSatellite et 49 % de Canal+ SA. Les recapitalisations prévues au Protocole TF1-M6 pour remettre les trésoreries nettes à zéro ont été effectuées par TF1 et M6, d'une part, et groupe Canal+, d'autre part ;
- le 19 décembre 2006, groupe Canal+ a cédé à Lagardère Active des titres Canal+ France représentant 7,08 % du capital actuel de cette société, pour un prix total de 469 M€, sous la condition résolutoire de la non-réalisation le 15 janvier 2007 au plus tard des opérations d'apport à Canal+ France de 100 % de TPS par TF1 et M6, et de 34 % de CanalSatellite par Lagardère Active SAS. Ce montant correspond au prix de 525 M€ calculé à trésoreries nettes nulles, diminué en application du Protocole Lagardère de 34 % de la trésorerie nette de CanalSatellite et de 16,66 % de la trésorerie nette disponible du GIE Numérique Canal+/CanalSatellite, et augmenté de 20 % de la trésorerie nette de Canal+ France (ces trésoreries nettes ayant été calculées au 31 août 2006 et Lagardère Active SAS ayant, par ailleurs, perçu de janvier à août 2006 un total cumulé de dividendes de Canalsatellite de 102 M€). Afin de garantir la restitution par groupe Canal+ à Lagardère Active SAS de cette somme en cas de survenance de la condition résolutoire, une garantie bancaire autonome à première demande a été mise en place par une institution financière au profit de Lagardère Active SAS, sur ordre de Vivendi. Dans le cadre de la mise en place de cette garantie, Vivendi a constitué un gage-espèces de même durée et montant, qui garantit l'obligation qu'aurait eu Vivendi, en cas d'appel de la garantie à première demande, de rembourser à l'institution financière les sommes qu'elle aurait payées à Lagardère Active SAS. La garantie autonome et le gage-espèces ont pris fin le 4 janvier 2007.

À la suite de ces opérations préliminaires, le rapprochement a été réalisé le 4 janvier 2007 selon les modalités suivantes :

- TF1 et M6 ont apporté au titre d'un apport en nature à Canal+ France 100 % du capital de la société TPS Gestion qui détient elle-même 100 % du capital de TPS. Cet apport a été rémunéré en actions Canal+ France représentant, après l'ensemble des apports, 9,9 % du capital pour TF1 et 5,1 % pour M6 ;
- Lagardère Active SAS a apporté au titre d'apports en nature à Canal+ France 24 % du capital de CanalSatellite et 100 % du capital de Lagardère Télévision Holdings SA laquelle détient 10 % du capital de CanalSatellite. Ces apports ont été rémunérés en actions Canal+ France qui, avec les actions acquises le 19 décembre 2006, confèrent à Lagardère Active SAS 20 % du capital de Canal+ France après réalisation de l'ensemble des apports.



À l'issue de ces opérations, l'organigramme du nouvel ensemble est donc le suivant :

Options de vente de TF1 et M6

TF1 et M6 bénéficient chacune d'une option de vente à Vivendi de leur participation dans Canal+ France. Cette option est exerçable en février 2010, au prix de marché déterminé à dire d'expert, assorti d'un prix plancher de 1 130 M€ pour 15 % de Canal+ France (correspondant à une valorisation de 7,5 Mds€ pour 100 % de Canal+ France).

Option d'achat de Lagardère

Au titre du Protocole Lagardère, Lagardère bénéficie d'une option d'achat portant sur un nombre d'actions permettant à Lagardère de porter sa participation à 34 % du capital de Canal+ France, exerçable en octobre 2009 et dont la réalisation interviendrait postérieurement à l'exercice (ou, à défaut, à la caducité) des options de vente de TF1 et M6, au prix de marché déterminé à dire d'expert (qui sera le même que le prix d'exercice des options de vente dont bénéficient TF1 et M6 dans l'hypothèse où l'une et/ou l'autre seraient exercées) assorti d'un montant minimum de 1 050 M€ (pour 14 % de Canal+ France), correspondant à une valorisation de 7,5 Mds€ pour 100 % de Canal+ France.

Pacte d'actionnaires entre Vivendi, TF1 et M6

Au titre du pacte d'actionnaires signé le 4 janvier 2007, TF1 et M6 bénéficient d'un droit de sortie conjointe en cas de cession du contrôle exclusif de Canal+ France par Vivendi/groupe Canal+ ainsi que du droit de céder leurs titres en priorité sur le marché en cas d'introduction en bourse de Canal+ France. TF1 et M6 n'ont pas de

représentant au Conseil de Surveillance de Canal+ France et ne bénéficient d'aucun droit de quelque nature que ce soit sur la gestion de la Société.

Pacte d'actionnaires entre Vivendi, groupe Canal+, Lagardère et Lagardère Active SAS

Le pacte CanalSatellite conclu en 2000 entre Lagardère et groupe Canal+ est devenu caduque le 4 janvier 2007. Au titre du pacte d'actionnaires Canal+ France signé le 4 janvier 2007, Vivendi bénéficie de droits exclusifs de tout contrôle conjoint sur Canal+ France y compris après exercice éventuel par Lagardère de son option d'achat. Les droits de Lagardère sont destinés à préserver ses intérêts patrimoniaux fondamentaux et varient en fonction du niveau de sa participation dans Canal+ France. Les principales stipulations de ce pacte sont les suivantes :

- le Président ainsi que tous les membres du Directoire de Canal+ France sont désignés par le Conseil de Surveillance dont la majorité des membres sont désignés par groupe Canal+. Groupe Canal+ et Lagardère disposent respectivement de sept et deux représentants sur onze au sein du Conseil de Surveillance, ce dernier comprenant également un membre indépendant et un représentant des salariés. Le nombre de représentants de Lagardère au Conseil de Surveillance sera porté à trois en cas d'augmentation de la participation de Lagardère à 34 % ;
- Lagardère bénéficie de droits de veto sur certaines opérations (introduction en bourse de Canal+ France, entrée de tiers au capital de Canal+ France ou de ses filiales importantes sous certaines conditions) et de droits patrimoniaux (droit de sortie conjointe, droit de relution) visant à protéger ses intérêts patrimoniaux fondamentaux ;
- par ailleurs, en cas de processus de cession du contrôle de Canal+ France à un tiers, Lagardère dispose d'un droit de surenchère lui permettant d'acquérir le contrôle de Canal+ France si Lagardère était le mieux-disant ;
- Vivendi bénéficie quant à elle d'un droit de préemption en cas de cession par Lagardère de ses titres Canal+ France et d'un droit d'entraînement de Lagardère susceptible de conduire cette dernière à céder sa participation dans Canal+ France dans l'hypothèse où Vivendi aurait accepté une offre d'un tiers portant sur l'acquisition d'au moins 95 % du capital de Canal+ France (sous réserve de l'application préalable du droit de surenchère de Lagardère) ;
- entre 2008 et 2014, dès lors que Lagardère détient au moins 10 % et au plus 20 % du capital ou des droits de vote de Canal+ France et pour autant que Lagardère ait renoncé à exercer son option d'achat lui permettant de détenir 34 % du capital de Canal+ France ou que cette option soit devenue caduque, Lagardère bénéficiera d'un droit de liquidité exerçable entre le 15 mars et le 15 avril de chaque année civile. Au titre de ce droit de liquidité, Lagardère pourra demander l'introduction en bourse de Canal+ France. Vivendi/groupe Canal+ pourront néanmoins dans ce cas décider d'acquérir l'intégralité de la participation de Lagardère ;
- un mécanisme de participation au financement de Canal+ France en comptes courants et à l'octroi de garanties par la maison mère a été mis en place, prévoyant la faculté pour Lagardère, d'y participer proportionnellement à son niveau de participation au capital de Canal+ France. À partir de 2011 et pour autant que Lagardère détienne 34 % du capital de Canal+ France, Canal+ France distribuera, après remboursement prioritaire des comptes courants auxquels Lagardère n'aurait pas contribué proportionnellement à son niveau de participation au capital, un dividende d'un montant équivalent à sa trésorerie disponible non nécessaire au financement de l'exploitation, sous réserve du respect de certains ratios d'endettement ;
- Vivendi et groupe Canal+, d'une part, et Lagardère et Lagardère Active SAS, d'autre part, n'ont souscrit aucun engagement de non-concurrence les uns vis-à-vis des autres, pas plus qu'à l'égard de Canal+ France.

5-2-1-3 Lagardère Services

A) Principales activités et principaux marchés

Leader mondial de la distribution de presse, Hachette Distribution Services (HDS) anime le premier réseau

international de magasins de produits de communication et de loisirs culturels (4 000 magasins) sous enseigne internationale (Relay, Virgin) ou à forte identité locale (Payot, Le Furet du Nord, Inmedio).

En 2006, HDS a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 681 M€ dont 61,9 % générés hors de France.

HDS a poursuivi en 2006 le développement de son activité de commerce de détail en testant des concepts commerciaux nouveaux et en renouvelant de nombreux contrats de concession dans les lieux de transport. Les sociétés filiales de HDS concluent de nouveaux contrats de distribution de presse en Europe comme en Amérique du Nord ou en Asie, confortant ainsi leur expertise unique de distributeur spécialisé de produits de communication. Au cours de 2006, HDS a également lancé une plate-forme de téléchargement de presse magazine : HDS Digital.

Quelques chiffres clés :

- HDS a constitué un réseau unique de 4 000 magasins dans 18 pays à travers le monde ;
- HDS est n° 1 sur le marché de la distribution de presse internationale en Belgique, au Canada, en Espagne, en Hongrie et en République tchèque ;
- Plus de 50 000 magasins de presse sont approvisionnés chaque jour par HDS en Europe et 180 000 en Amérique du Nord ;
- 1 100 magasins sous enseigne Relay dans 16 pays servent 1 million de clients par jour ;
- Virgin Megastore est la 3^e chaîne de magasins culturels multimédias en France ;
- Virginmega.fr a enregistré 7 millions de téléchargement musicaux en 2006.

HDS articule son développement autour de deux métiers : (1) le commerce de détail, regroupant le commerce dédié au service des voyageurs et le commerce de produits de loisirs culturels et (2) les activités de distribution de presse aux points de vente.

A-1) Le commerce dédié au service des voyageurs

Leader mondial du commerce dédié au service des voyageurs avec des entreprises telles que Relais H, Newslink ou Aelia, HDS a réalisé de nouvelles implantations dans les aéroports et les gares des 17 pays où ses enseignes sont présentes. Avec Relay, HDS anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins de presse. Profitant de l'ouverture de nouveaux points de vente (Allemagne, Espagne, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie...), Relay propose à un nombre croissant de voyageurs une large gamme de produits à consommer à l'occasion du transport : journaux, magazines, livres, confiserie, souvenirs, produits alimentaires.

Les déclinaisons de la marque, Relay Livres ou Relay Services, complètent l'offre traditionnelle de produits de lecture pour mieux répondre aux attentes des clients dans plusieurs pays (Suisse, Pologne, Belgique...) en mettant à la disposition des voyageurs de nombreux produits de dépannage et de restauration ainsi que des services de proximité.

Dans les aéroports, outre les Relay implantés dans près de 80 aéroports internationaux et les magasins Newslink en Australie et à Singapour, HDS exploite également des ventes hors taxes et des enseignes spécialisées grâce à Aelia, n° 1 français du commerce en aéroports (classement élaboré à partir des chiffres d'affaires 2005). Aelia gère plus de 100 points de vente dans 11 aéroports métropolitains. En plus des enseignes en franchise comme Virgin ou Hermès, Aelia dispose d'un portefeuille d'enseignes propres, telles que Pure & Rare, Beauty Unlimited, French Days, The Gourmet Shop, Cosmopole... Aelia exerce également une activité de vente à bord de produits haut de gamme, pour le compte de compagnies aériennes (dont Air France et Swiss Airlines) et exploite des points de vente dans les aéroports de Belfast et de Luton au Royaume-Uni.

Dans les gares et les aéroports, HDS exploite de nombreux magasins de musique, de lecture et de petit électronique sous enseigne Virgin (en France, en Australie, en Allemagne et aux États-Unis). Enfin, les enseignes "Découvrir" en France, en Amérique et en Australie, offrent aux touristes des produits spécifiquement liés aux sites ou aux régions dans lesquels elles sont implantées.

La concurrence, dans la vente de presse en zone de transport, est essentiellement locale : Hudson News, Paradies ou HMSHost en Amérique du Nord, Valora en Suisse, Valora et Eckert en Allemagne, Areas en Espagne, Ruch et Kolporter en Pologne...

Les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et enseignes spécialisées sont DFS (groupe LVMH), TNG (The Nuance Group), Aldeasa, Heinemann et Dufry auxquels s'ajoutent des acteurs européens tels que Aelia et World Duty Free (groupe BAA).

A-2) Le commerce spécialisé de produits de loisirs culturels

HDS gère 33 magasins culturels multimédias sous l'enseigne Virgin Megastore en France. Par ailleurs, les enseignes "Le Furet du Nord" dans le nord de la France, et "Payot Libraire" avec ses 12 magasins et plus d'un tiers du marché du livre en Suisse romande, constituent de véritables références régionales.

Plus de 11 millions de personnes ont visité les Virgin Megastore en 2006 et profité de plus de 100 concerts ou séances de dédicaces que l'enseigne organise régulièrement. En 2006, Virgin Megastore a reçu de nombreux écrivains et artistes : Mary Higgins Clark, Marc Levy, Amélie Nothomb, Jonathan Littell, Deep Purple, Patrick Bruel, Toto, Johnny Hallyday, Fabrice Luchini...

Virgin continue par ailleurs de développer le site Virginmega.fr, seconde plate-forme française de téléchargement légal derrière I-tunes avec près de 7 millions de téléchargements payants en 2006 et un catalogue de 1,5 million de titres de musique. En 2006, Virginmega.fr a étoffé son offre en lançant la Video à la demande (VoD) ainsi que le site Virginmegaclassic.fr dédié au téléchargement de musique classique.

Il est à noter que Virgin étend parallèlement sa présence géographique grâce au développement d'un réseau de franchisés en dehors de France, au Moyen-Orient (Koweït, Liban, Égypte, Émirats arabes unis, Arabie saoudite), en Turquie et à La Réunion.

Au cours de l'exercice 2006, HDS a également lancé une plate-forme de téléchargement de presse magazine : HDS Digital. Véritable kiosque électronique s'appuyant sur divers sites marchands (Relay.fr, Virginmega.fr), le site permet aux internautes de télécharger à leur gré plus de 140 titres de presse magazine.

A-3) La distribution de presse nationale et import-export de presse

Approvisionner les points de vente en journaux et magazines est une fonction indispensable de la commercialisation de la presse ; HDS exerce cette activité dans 15 pays en intervenant à deux niveaux :

- Leader mondial de la distribution de presse nationale, HDS est le n° 1 aux États-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne, en Hongrie et pratique également ce métier en Pologne. Dans de nombreux pays, HDS dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (13 000 points de vente, dont 1 000 intégrés), SGEL en Espagne (18 000 points de vente). En Amérique du Nord, Curtis Circulation Company, premier distributeur national de presse magazine sur le territoire nord-américain, anime un réseau de grossistes indépendants et gère la vente des titres représentés auprès des plus grandes chaînes de commerce de détail. Sa part de marché recule en 2006 à 40 %⁽¹⁾. Ses concurrents sont d'importants acteurs locaux comme TDS/WPS (groupe Time Warner), KABLE ou COMAG (Hearst/Conde Nast). En Espagne, la SGEL, premier distributeur national de presse, détient plus de 20 % du marché⁽²⁾, son principal concurrent (Midesa), ayant une taille similaire. HDS n'a pas de concurrence significative en Hongrie, Belgique et Suisse ;
- HDS est également une entreprise leader du segment de l'import-export de presse internationale, présente dans 12 pays (Belgique, Bulgarie, Canada, Espagne, États-Unis, Hongrie, République tchèque, Roumanie, Russie, Serbie-Monténégro, Slovaquie, Suisse).

(1) Source : étude interne.

(2) Source : étude interne.

B) Activités au cours de l'exercice 2006

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2006 : 3 681 M€

Répartition du chiffre d'affaires par activités	
	2006
Détail	67,7 %
Distribution	32,3 %
Total CA	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires	
	2006
France	38,2 %
Europe	52,7 %
Amérique du Nord	6,0 %
Asie/Océanie	3,1 %
Total CA	100 %

Au cours de l'année 2006, HDS a consolidé ses positions dans le monde en atteignant les objectifs fixés : le renforcement de l'activité de commerce de détail traditionnel et électronique via Internet, le développement de nouveaux concepts commerciaux, le gain ou le renouvellement de contrats de concession dans les lieux de transport et le renforcement de ses positions en Asie/Océanie.

À fin 2006, le commerce de détail et la distribution de presse représentent respectivement 67,7 % et 32,3 % du chiffre d'affaires consolidé de HDS, ce qui traduit une nouvelle fois une progression en part relative des activités de détail (62,7 % à fin 2005).

L'environnement de marché en 2006 a été marqué par la poursuite de la reprise du trafic aérien, tempérée cependant par le renforcement des procédures de sécurité en aéroports qui provoquent des phénomènes d'engorgement dans les terminaux et sont défavorables à l'acte d'achat. L'année 2006 a vu également la poursuite du déclin du marché de la presse et de la musique.

B-1) Le commerce dédié au service des voyageurs

Relais H affiche en France une stabilité de son activité (+ 1 %) grâce à la bonne performance des produits hors presse (dont les produits alimentaires avec + 12 %, le livre avec + 1,7 % et les produits souvenirs avec + 13 %) soutenus par une politique commerciale innovante de diversification de l'offre et de création de nouveaux concepts (Départ Immédiat). Ces progressions sont négativement impactées par le recul de la presse (- 2,9 %) et de la téléphonie (- 7,9 %) tandis que les ventes de tabac se stabilisent (+ 0,3 %). Relais H a également renouvelé l'importante concession des points de vente de la Tour Eiffel.

Dans les autres pays d'Europe les tendances sont diverses. L'Allemagne progresse significativement de 9,4 % grâce à l'ouverture de points de vente, notamment à la nouvelle gare centrale de Berlin. La Belgique enregistre également une hausse de son chiffre d'affaires de 1,8 % grâce à l'acquisition de nouveaux points de vente, dont le nombre total pour l'ensemble du réseau est porté à 283 à fin 2006.

En Suisse, avec une activité relativement stable (- 0,5 % à taux constant), Naville résiste bien à la morosité du marché de la presse (décroissance de - 5,6 %) et de la téléphonie (- 8,7 %) grâce notamment à une année exceptionnelle pour les ventes de vignettes et aux bonnes performances de la loterie.

L'Espagne, en revanche, a connu une année difficile (retrait de l'activité de - 8,2 %) malgré le gain fin 2005 de contrats significatifs sur les réseaux ferroviaires et l'ouverture de 10 nouveaux points de vente sur le nouveau terminal de l'aéroport Madrid Barajas en février 2006. En effet, du fait de la nouvelle législation restreignant la commercialisation du tabac, plus de 30 points de vente ont été fermés principalement dans le métro et dans les centres commerciaux réduisant le réseau à 194 points de vente.

En Europe Centrale, HDS poursuit son développement à un rythme soutenu, particulièrement :

- en Pologne (croissance du chiffre d'affaires de + 19,1 % à taux constant) : ouvertures de 62 points de vente en 2006 (réseau de 422 points de vente au total) ;
- en République tchèque (croissance de + 24 %) : 21 nouveaux points de vente en 2006 dont 11 suite à l'acquisition d'un réseau indépendant et 10 ouvertures. HDS a racheté 50 % des parts détenues par le groupe finlandais Rautakirja, ce qui lui a permis de détenir, à compter du 1^{er} janvier 2006, 100 % du capital ;
- en Hongrie : développement du réseau sous enseignes "Relay" et "Inmedio" (323 points de vente) qui porte la croissance à + 10,6 % en 2006 ;
- en Roumanie (croissance du chiffre d'affaires de 86 %) : activité consolidée en 2006 avec 55 points de vente.

Malgré une reprise du trafic aérien en Amérique du Nord, le chiffre d'affaires du commerce de détail régresse légèrement en 2006 à taux constant, principalement suite au recul de l'activité des points de vente en lieu touristique du Canada (activité négativement impactée par les renforcements des mesures de sécurité entre les États-Unis et le Canada).

En Asie/Océanie (Australie et Hong Kong), HDS connaît une très forte progression de l'activité (plus de 50 % à périmètre non comparable) grâce, notamment, au rachat de l'ensemble des points de vente WHSmith en Australie et à Hong Kong (respectivement 5 et 10 points de vente) au dernier trimestre 2005.

L'activité d'Aelia a enregistré une hausse significative en 2006 (+ 8 %) grâce, d'une part, à la progression du trafic des Aéroports de Paris et aux gains des concessions de Marseille et Roissy T3 et, d'autre part, à la montée en puissance de son récent développement au Royaume-Uni dans les aéroports de Luton et Belfast.

Aelia a su maintenir sa position de leader français du commerce en aéroports et a renouvelé la concession d'Orly intégrée désormais au sein de la société SDA en partenariat (50/50) avec Aéroports de Paris. SDA exploite les concessions alcool/tabac/parfum des aéroports d'Orly Sud et Ouest et de Charles De Gaulle (T1, T2, T3) ainsi que celles de gastronomie de certains terminaux. Enfin, Aelia s'est renforcée dans le secteur de la mode.

B-2) Le commerce spécialisé de produits de loisirs culturels

Sur l'année écoulée, Virgin a ouvert un point de vente à Saint-Denis alors que le magasin de Nantes a été fermé. Les 33 magasins Virgin (y compris 4 Music Railways) et les 12 magasins Furet du Nord, spécialisés dans le livre, la musique, la vidéo et le multimédia, ont réalisé un chiffre d'affaires en recul de - 2,7 % par rapport à 2005 : les fortes baisses des ventes de musique (- 10,5 %) et de la vidéo (- 5,9 %) ont été partiellement compensées par le livre (+ 0,9 %), la papeterie (+ 17,2 %) et les produits techniques (+ 4 %) qui ont bénéficié en fin d'année de la nouvelle offre de produits (baladeurs mp3, consoles wii...).

Désormais, le livre est devenu le premier produit de l'enseigne Virgin avec 28,3 % des ventes devant la musique (27,8 %) et la vidéo (22 %).

Le site de téléchargement payant de musique en ligne ouvert en 2004, Virginmega.fr, a enregistré près de 7 millions de téléchargements payants. Il propose désormais 1,5 million de titres et se place comme le 2^e opérateur français du téléchargement payant et légal de musique en ligne.

La marque Virgin a également poursuivi son développement dans les lieux de transport qui totalisent désormais 4 points de vente en gares (3 en France, 1 en Allemagne) ainsi que 20 points de vente en aéroports : 12 en France, 2 en Espagne, 5 en Amérique du Nord et 3 en Australie. Enfin, le réseau des magasins Virgin Megastore bénéficie de la croissance soutenue des activités de franchise, notamment au Moyen-Orient, en Turquie et à La Réunion.

En Suisse, l'activité des librairies Payot est stable en 2006 (- 0,2 % à taux constant).

B-3) La distribution de presse nationale et import-export de presse

L'année 2006 a été marquée par une régression de l'ensemble des activités de distribution de presse.

En Espagne, les activités de distribution ont vu leurs ventes diminuer (- 4,5 %). Ce retrait s'explique principalement par un net recul de l'activité fascicules (- 8,7 %) lié à un nombre de lancements en baisse et à un moindre succès des collections, ainsi que par une chute des ventes de cartes téléphoniques (- 35 %). La presse magazine connaît des tendances de marché négatives, mais le gain du contrat d'Edipresse (distribution nationale des mensuels notamment) a permis de faire progresser les ventes.

En Belgique, l'année 2006 a été marquée par le retour du principal éditeur de magazines Sanoma (représentant le quart de l'activité). Dans leur ensemble, les activités de distribution d'AMP ont vu leur chiffre d'affaires reculer notamment sur les magazines, les cartes téléphoniques et le livre. À définition comparable, le chiffre d'affaires consolidé recule de 4,8 % en 2006. Dans ce contexte, AMP a élaboré un vaste plan de réorganisation et de modernisation de ses activités qui devrait démarrer en 2007.

L'érosion des ventes de presse affecte également les activités de distribution de Naville en Suisse dont les ventes sont en recul de 5,3 % avec des volumes négativement impactés par les lancements de 2 quotidiens gratuits en Suisse romande.

HDS a cédé, début 2006, sa participation dans la société de distribution allemande Saarbach à son partenaire historique, DPV, filiale du groupe G+J.

En revanche, l'activité est en croissance significative en Hongrie en 2006 (+ 15,5 % à taux constant) grâce, notamment, à l'impact favorable de la baisse de la TVA sur les quotidiens (1^{er} janvier 2006) et magazines (au 1^{er} juillet 2006), ainsi qu'au très fort développement du hors presse (cartes téléphoniques et tabac).

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires consolidé est en recul de 7,1 % imputable principalement à l'arrêt d'un contrat important, qui se conjugue à la tendance baissière de la vente en kiosque de presse magazine.

B-4) Les perspectives 2007

Les perspectives d'évolution de l'activité de HDS pour 2007 dépendent une nouvelle fois pour partie de l'évolution du trafic en aéroports, impactée par les contraintes liées au renforcement des mesures de sécurité.

Néanmoins, au cours de l'année 2007 et au-delà, HDS entend maintenir une croissance régulière de ses activités de base tout en pénétrant de nouveaux marchés par croissance interne ou par acquisition en recherchant systématiquement une complémentarité géographique ou opérationnelle avec les activités existantes.

Au niveau des activités de commerce de détail, les objectifs se focalisent sur :

- la poursuite du développement des activités en Asie/Océanie et en Europe centrale ;
- le développement de points de vente spécialisés (aéroports) notamment à l'international ;
- la déclinaison de concepts commerciaux dans les lieux de transport ;
- l'émergence de nouvelles activités de commerce électronique.

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

5-2-1-4 Lagardère Sports

Le groupe Lagardère a conduit, au cours de l'exercice 2006, une stratégie d'acquisition d'entreprises exerçant leurs activités dans le secteur du sport. Deux projets ont notamment été mis en œuvre au cours de cet exercice : le projet d'acquisition de Sportfive et celui de Newsweb.

Ces deux sociétés n'ont pas fait partie du périmètre de consolidation 2006 de Lagardère.

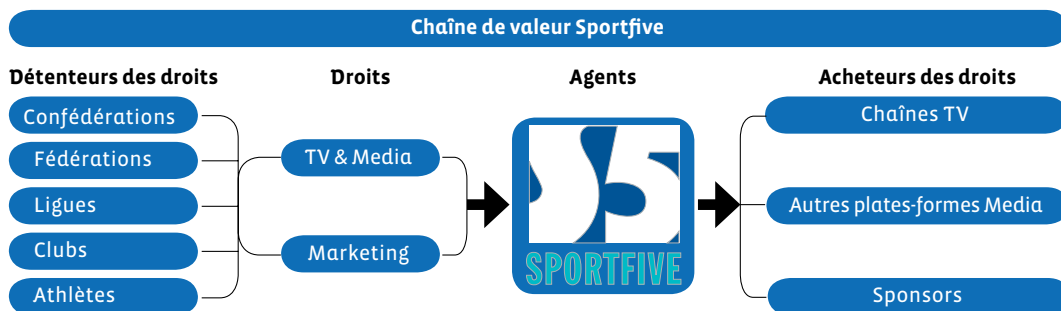
A) Sportfive

Le 19 novembre 2006, Lagardère et S5 Hattrick SARL (société indirectement détenue par Advent International, RTL Group et Goldman Sachs Private Equity) ont conclu un accord aux termes duquel le groupe Lagardère deviendrait, sous réserve de la réalisation de certaines conditions suspensives, propriétaire de 100 % des actions et des droits de vote de la société Sportfive Group SAS, société tête de groupe de Sportfive, pour une valeur d'entreprise de 865 M€. Cette opération était notamment conditionnée par l'accord des autorités de concurrence compétentes. Cet accord des autorités de concurrence a été donné le 18 janvier 2007.

L'ensemble des conditions suspensives prévues au contrat du 19 novembre 2006 ayant été réalisées, les opérations de closing ont eu lieu le 24 janvier 2007, date à laquelle Hachette SA est donc devenue propriétaire de Sportfive.

Leader de la gestion des droits marketing et télévisés du football européen, Sportfive intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs dans le processus de valorisation de leurs droits. Ces droits comprennent, d'une part, les droits de diffusion, dont les acheteurs sont les chaînes télévisées et toutes autres plates-formes de distribution de contenus (aujourd'hui Internet et mobile) et, d'autre part, les droits "marketing" permettant aux annonceurs de communiquer sur de multiples supports (maillots des joueurs, panneautique et sponsoring des stades).

Sportfive est leader européen dans la gestion des droits marketing et audiovisuels sportifs avec un positionnement axé essentiellement sur les droits du football. Il a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de l'ordre de 500 M€ (avant mise en conformité avec les normes de reconnaissance du chiffre d'affaires de Lagardère). Il offre aux clubs, fédérations et aux événements sportifs son expérience et son savoir-faire unique dans la gestion du sport professionnel.



A-1) Droits TV & Media

Sportfive possède une structure efficace particulièrement adaptée à l'exploitation et à la commercialisation des droits TV & Media du sport. Les cadres sont en relation avec les principaux décideurs du marché des médias directement depuis les sièges sociaux de Hambourg et Paris ou via les bureaux à travers le monde.

De nombreux clubs sportifs, fédérations et détenteurs d'événements dépendent de ce réseau de filiales, disposant de partenaires et de personnel expérimentés, qui leur garantit une exposition médiatique optimale et des revenus médias importants.

Les droits TV & Media gérés sont majoritairement des droits seconds et tiers (droits qui ne comprennent pas la diffusion des matchs dans les pays hôtes) des matchs de qualification aux compétitions internationales mais également pour certains matchs amicaux.

Le football, sport n° 1 au monde, est à la fois le point de départ du succès de Sportfive et le cœur de métier autour duquel les activités gravitent. Cependant, bien que Sportfive soit devenu le leader européen en matière de marketing des droits TV & Media des événements footballistiques, le portefeuille de droits de Sportfive s'est considérablement développé au fil des ans et comprend aujourd'hui divers sports attractifs tels que le handball, la boxe, le rugby et le saut à ski.

A1-1) *Football*

- **Fédérations**

Sportfive gère aujourd'hui un portefeuille de plus de 40 fédérations internationales. Parmi ces 40 fédérations figurent entre autres la Fédération Française de Football (Équipe de France masculine, féminine et espoirs et Coupe de France) mais également les fédérations grecques, anglaises, hollandaises ou suisses.

- **Clubs**

Sportfive représente plus de 270 clubs pour l'exploitation de leurs droits TV & Media. Sportfive est leader européen dans la gestion pour les clubs de football des droits des matchs de qualification de la Champions' League, de la coupe de l'UEFA, de la coupe Intertoto mais également des matchs amicaux. Parmi ces clubs figurent notamment le Hamburg SV, le Hertha Berlin SC, l'Olympique Lyonnais, le Paris Saint-Germain, le FC Copenhagen, Fenerbahce et Galatasaray.

- **Ligues**

Sportfive est également en charge de la commercialisation des droits TV & Media des principales ligues européennes de football auprès des diffuseurs présents dans plus de 180 pays. Ces ligues telles que la Serie A italienne (commercialisation des droits TV internationaux) ou la première ligue espagnole (commercialisation exclusive des droits TV internationaux de la Liga pour l'Asie – sauf le Japon –, l'Europe de l'Est et l'Afrique subsaharienne) confient à Sportfive l'optimisation de la vente de leurs droits sur toutes les plates-formes (télévision, Internet ou mobile).

- **UEFA EURO 2008™**

L'UEFA a mandaté Sportfive pour la commercialisation des droits TV de l'Euro 2008 pour l'Afrique subsaharienne, l'Asie (sauf continent Indien et Hong Kong), l'Océanie, l'Amérique du Sud, le Brésil et autres marchés (seulement TV gratuite), l'Amérique centrale et les Caraïbes (Cuba et autres marchés – seulement TV gratuite), et l'Europe. À cette occasion, Sportfive met en place une équipe dédiée basée à Genève dont la mission sera de mener les négociations au nom de l'UEFA avec les chaînes de TV intéressées.

- **Compétitions africaines**

Sportfive est également le partenaire commercial de la Confédération Africaine de Football pour la commercialisation exclusive des droits médias monde de la Coupe d'Afrique des Nations, la Coupe des Confédérations et de la CAF Champions League.

A1-2) *Rugby*

Le rugby est devenu un élément clé du portefeuille d'activités de Sportfive. Grâce à sa popularité croissante dans le monde, le rugby est désormais un axe stratégique majeur de développement. La présence de Sportfive dans le rugby n'a cessé de se renforcer au cours des dernières années par la signature notamment de partenariats avec des acteurs emblématiques de ce sport.

- **Fédération Française de Rugby**

Sportfive gère la commercialisation des droits TV internationaux du XV de France (tests matchs).

- Tournoi des VI Nations

Sportfive gère l'exploitation des droits TV du Tournoi des VI nations (excepté les pays hôtes).

De plus, Sportfive gère les droits TV & Media (mais également Marketing) du championnat argentin de rugby et de l'équipe nationale des "Pumas" ainsi que ceux de l'équipe nationale d'Uruguay.

A-1-3) Autres sports

- Basket

Sportfive détient les droits TV de la FIBA pour l'Asie pour les Championnats du Monde et d'Asie de basket (2009-2011).

- Handball

Depuis 1999, Sportfive détient les droits TV de la Fédération Internationale de Handball (IHF) pour les Championnats du Monde de Handball masculin et féminin jusqu'en 2009.

À ce titre Sportfive est l'agent exclusif de commercialisation des droits du Championnat du Monde masculin de 2007 en Allemagne ainsi que du Championnat du Monde féminin de 2007 en France.

- Rallye

Sportfive détient les droits de commercialisation des droits TV du Championnat du monde des rallyes ; ce Championnat se découpe en 16 circuits différents localisés dans 16 pays autour du monde. L'audience mondiale a augmenté de plus de 44 % depuis 2002 pour atteindre une audience cumulée sur toute la durée du Championnat 2005 de 800 millions de téléspectateurs dans 186 pays.

Par ailleurs, Sportfive détient un certain nombre de droits significatifs, notamment dans des domaines comme la boxe, le tennis et le saut à skis.

A-1-4) Production et coordination TV

Le vaste portefeuille de droits audiovisuels d'événements sportifs détenus par Sportfive requiert des standards de production TV de première qualité.

Sportfive met à la disposition de ces ayants droit une plate-forme digitale permettant d'optimiser l'exploitation des droits médias : archivage et diffusion multicanaux.

Une expertise spécifique ainsi qu'une utilisation des dernières technologies sont impératives pour fournir aux diffuseurs internationaux les meilleures images possibles d'un match.

S'agissant de la gestion et du suivi des accords de licence, Sportfive est en mesure de fournir des moyens de transmission par satellite adaptés aux besoins des clients ainsi que des commentaires en langue anglaise et des insertions graphiques pour chaque événement.

A-2) Droits Marketing

Le sponsoring est aujourd'hui la forme de communication dont les montants sont les plus élevés derrière la publicité TV et presse. Le sponsoring représente un instrument de communication efficace pour les marques. Les principaux objectifs du sponsoring – outre l'accroissement de la notoriété de la marque et des ventes – sont d'amplifier l'image, fidéliser les clients existants (à travers la communication B-to-B) et améliorer la motivation des salariés.

Après les jeux Olympiques, le football est le sport qui génère le plus d'intérêt à travers le monde. Il reçoit donc l'attention correspondante dans les médias, et l'étendue de sa présence TV fait du football la plus grande plate-forme marketing au monde. Les audiences TV et les parts de marché du football à la TV dépassent ceux de tout autre sport.

A-2-1) *Football*

- Clubs

Sportfive assure la gestion globale des droits marketing de plus de 30 clubs en Europe. Parmi ces clubs figurent, notamment, le Hamburg SV, le Hertha Berlin SC, l'Olympique Lyonnais, le Paris Saint-Germain, le FC Copenhagen, Fenerbahce et Galatasaray.

Dans cette configuration, Sportfive agit en tant qu'agent exclusif des clubs et commercialise leurs droits auprès des sponsors. Ce concept correspond aux attentes du marché puisqu'il permet aux clubs de n'avoir qu'un seul interlocuteur et de ne plus avoir à gérer les contraintes commerciales.

Les clubs peuvent également s'appuyer sur l'expertise de Sportfive dans les domaines de compétences suivants :

- marketing : stratégies de communication de la marque, innovation produit, recherche de nouveaux supports de visibilité ;
- études de marché : étude de retombées média, étude d'affinité, données générales sur le sponsoring et le football ;
- développement du stade/conseil : optimisation des espaces d'un stade.

Grâce aux divisions locales et centrales de Sportfive, il est possible d'exploiter des ressources additionnelles, de créer davantage de valeur ajoutée et de réaliser des réductions de coûts significatifs pour les clubs.

- Équipe de France de Football

Sportfive détient l'exploitation des droits marketing de l'Équipe de France masculine de Football, l'Équipe de France espoirs de football et l'Équipe de France féminine A de football.

- Coupe de France de Football

Sportfive est en charge des droits marketing de la Coupe de France de Football.

- Compétitions africaines

Les droits marketing de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) et de la CAF Champions League ont été confiés à Sportfive.

A-2-2) *Rugby*

- Tournoi des 6 Nations 2007

Sportfive commercialise le "Village Partenaire de la Fédération Française de Rugby" à l'occasion des matches du XV de France lors du Tournoi des VI Nations 2007.

- Coupe du Monde de rugby 2007

Organisée tous les quatre ans, la Coupe du monde de rugby est considérée comme l'un des cinq plus grands événements sportifs internationaux et comme l'événement par excellence dans le monde du rugby. La Coupe du monde de rugby 2007, sixième édition du tournoi, aura lieu en France. Pendant six semaines, elle célébrera le rugby avec en vedette les plus grands joueurs du monde venus des quatre coins de la planète. Les 48 matchs du tournoi seront disputés à travers la France, avec quelques rencontres également prévues à Cardiff et à Edimbourg.

A-2-3) *Autres sports*

- Handball

Sportfive commercialise les droits Marketing de la Ligue des Champions masculine de Handball.

- Tennis

Sportfive détient les droits Marketing de l'Open de Moselle.

- Rallyes

Sportfive commercialise les droits Marketing du Championnat du Monde des Rallyes.

- Basket

Sportfive détient les droits Marketing de la FIBA pour l'Asie et le Moyen-Orient pour les Championnats d'Asie de basket.

A-2-4) Outils publicitaires

- Packagés partenaires

Sportfive offre de nombreuses possibilités et formes de partenariats (partenaire officiel, partenaire majeur, membre du club entreprise, relations publiques, évènementiel) qui correspondent aux différentes problématiques et degrés d'engagement des clients.

- Panneautique terrain

Les opportunités publicitaires dans les stades de football européens sont extrêmement variées. Indépendamment de la publicité par le biais de panneaux, la forme la plus classique de publicité dans les stades, il existe de nombreux autres supports innovants qui, de manière créative et efficace, peuvent être utilisés pour exposer de manière pertinente les marques des sponsors. Les stades offrent de nombreuses possibilités qui varient en fonction de la position du panneau (autour du périmètre TV ou en dehors, c'est-à-dire visible uniquement par les spectateurs). Il y a différents types de panneaux, tels que les panneaux fixes ou rotatifs. Une autre possibilité fréquemment utilisée pour offrir aux sponsors la meilleure exposition possible est de positionner leur logo sur deux panneaux positionnés l'un derrière l'autre. En raison de l'angle de vision de la caméra, les deux panneaux fusionnent et offrent ainsi une très forte présence du sponsor sur l'écran TV.

Le tapis 3D est une autre forme de publicité, uniquement visible par les téléspectateurs, puisqu'il est positionné de chaque côté des buts du gardien. D'autres supports de visibilité sont disponibles dans les stades tels que : les coins corners, l'affichage électronique, les présentoirs produits...

De plus, les nouveaux écrans vidéo des stades permettent la diffusion de films illustrant ainsi la convergence de l'engagement en sponsoring des marques et de leur mode de publicité classique.

- Sponsoring maillot

Le sponsor maillot est présent dans toutes les compétitions et matches du club, nationaux ou internationaux, à domicile ou à l'extérieur, et bénéficie également de panneautique dans les stades. Le sponsor principal et le club forment ainsi un couple indissociable, le sponsor présent sur tous les supports de communication du club :

- maillots des équipes, jeunes et amateurs ;
- panneaux d'interview ;
- zones mixtes ;
- bus de l'équipe ;
- magazines du club ;
- site Internet du club ;
- équipement du staff ;
- programme de match ;
- panneaux TV ;
- banc des joueurs.

- Le naming

L'acquisition du *naming* d'un stade est la dernière forme de sponsoring des clubs de football (ex: AOL Arena, Hambourg). Le *naming* est (après une résistance initiale de la part des médias en particulier) généralement accepté, son impact est incontestable et incontesté. De même que le sponsoring maillot, le *naming* est en vertu du nombre limité de stades et clubs disponibles un droit exclusif qui grâce à une présence média nationale représente un instrument de communication très attractif. La perception du sponsor n'est pas exclusivement fonction du succès sportif du club qui arbore ses couleurs. L'acquéreur du *naming*, plus particulièrement, bénéficie d'une association permanente et positive, dans l'esprit du public, à une œuvre architecturale d'exception et à un stade d'avant-garde, synonyme de valeurs telles que fonctionnalité, qualité et passion. Depuis 2001, Sportfive a assisté avec succès 5 sponsors dans l'acquisition du *naming* de stade.

- Relations publiques

Dans la communication B to B, le rapport entre le club et l'entreprise va au-delà d'un simple partenariat : dans ce cas, le sponsor est l'hôte et offre à ses clients une expérience unique. La qualité des prestations est directement liée au potentiel d'accueil des stades. Mais même dans les stades qui n'offrent pas les infrastructures les plus modernes, l'intérêt de ces opérations est indéniable.

- Évènements & promotion

Pour les spectateurs présents dans les stades, les marques peuvent devenir vivantes et tangibles. À travers une grande variété d'activités promotionnelles, les sponsors peuvent offrir de l'information et créer des liens émotionnels avec le public, et ainsi durablement améliorer leur image.

- Site Internet officiel

Internet offre également la possibilité de mettre en place un lien direct vers la page d'accueil du sponsor sur le site officiel du club et permet d'afficher la marque grâce à des dispositifs interactifs.

B) **Newsweb**

Le 12 décembre 2006, le Groupe a conclu avec certains actionnaires de Newsweb (et notamment les membres du Directoire, certains actionnaires historiques personnes physiques, ainsi que certains actionnaires institutionnels), des contrats de cession d'actions portant sur environ 75,2 % du capital et des droits de vote de Newsweb.

La cession est intervenue, moyennant le versement par le Groupe aux cédants d'un prix global de 53,05 M€ (soit un prix de 24,70 € par action), correspondant à un prix de transaction pour 100 % de Newsweb de 74 M€.

Lagardère a, après ces premières acquisitions, procédé à des acquisitions complémentaires portant sur environ 12,8 % du capital et des droits de vote de Newsweb (le prix d'acquisition était également de 24,70 € par action).

Conformément à la réglementation boursière, Newsweb étant cotée sur le marché Alternext depuis le 23 janvier 2006⁽¹⁾, le groupe Lagardère a déposé le 1^{er} février 2007 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers un projet de garantie de cours visant les actions Newsweb non acquises dans le cadre de l'accord, à un prix par action identique à celui de l'acquisition du bloc de contrôle, soit 24,70 € par action.

À l'issue de cette garantie de cours, Hachette SA détenait 98,19 % des actions de Newsweb, et a demandé la radiation de la cote de Newsweb qui interviendra le 29 mars 2007.

Fondée en 1999, la société Newsweb produit et diffuse des contenus sur les nouveaux médias et se positionne aujourd'hui comme le groupe leader sur la cible masculine sur quatre grandes thématiques : l'information sportive, l'information financière, l'information automobile et le divertissement.

Ces quatre thématiques sont aujourd'hui traitées par la société Newsweb au travers de ses cinq sites Internet :

- Sports.fr : site généraliste sur le sport lancé en 2000 dont le contenu éditorial est basé sur l'information sportive en temps réel, les résultats, les classements et les matchs en direct ;
- Sport4fun.com : site de paris sportifs gratuits et de jeux, acquis par Newsweb en décembre 2004 ;
- Football.fr : site spécialisé sur le football lancé en janvier 2006 ;
- Autonews.fr : site d'information automobile lancé en juin 2006 ;
- Boursier.com : site d'information financière couvrant les marchés français et américain, acquis par Newsweb en janvier 2006.

Ces cinq sites ont attiré 2,4 millions de visiteurs uniques durant le mois d'octobre 2006.

⁽¹⁾ Newsweb a été introduite le 23 janvier 2006 sur le groupe de cotation EA (placement privé) d'Alternext, avant d'être transférée sur le segment E1 (appel public à l'épargne) le 4 août 2006.

Les revenus de Newsweb sont tirés de la vente d'espaces publicitaires (publicité, liens sponsorisés, sponsoring...), qui constitue la première source de chiffre d'affaires, de la vente des contenus éditoriaux de ses différents sites, de la vente de services premium (abonnements) et de la location de base de données.

En 2006, Newsweb a réalisé un chiffre d'affaires voisin de 8,7 M€ (avant mise en conformité avec les normes de reconnaissance du chiffre d'affaires de Lagardère).

* * *

Sportfive et Newsweb, pour une partie de ses activités, vont rejoindre la branche Lagardère Sports, branche ayant vocation à rassembler sous un management unique les participations du groupe Lagardère dans ce secteur d'activité que le Groupe entend encore développer au cours des exercices à venir. Plusieurs raisons poussent le groupe Lagardère à se diversifier dans le domaine du sport et à investir dans celui-ci.

Tout d'abord, contrairement à certaines activités du Groupe qui sont presque arrivées à maturité (édition, presse...), les activités liées au sport possèdent encore un très fort potentiel de croissance.

Par ailleurs, Lagardère estime qu'il est particulièrement important d'investir dans le secteur des contenus (ceux-là même qui peuvent ensuite être revendus à différents distributeurs en vue de leur diffusion sur différents supports) plutôt que de seulement rester axé sur les activités d'édition et de diffusion.

Dès lors, Sportfive se présentait, lorsqu'elle a été mise en vente par ses anciens actionnaires (Advent International, RTL Group et Goldman Sachs Private Equity), comme une opportunité d'investissement de premier ordre. En effet, Sportfive combine une attractivité relative à la nature de son activité (la commercialisation de contenus, activité en ligne avec la stratégie du Groupe) et à son secteur d'activité (le sport, secteur d'activité à fort potentiel de croissance).

Newsweb présentait, quant à elle, une opportunité d'adjoindre au Groupe une communauté de professionnels ayant acquis une forte expérience et une reconnaissance dans les nouveaux médias et notamment dans le secteur du sport. Cette acquisition permet donc notamment à la branche Lagardère Sports de développer sa présence et son savoir-faire dans les contenus numériques.

5-2-2 EADS

L'organisation du groupe EADS demeure strictement conforme aux principes fondateurs d'EADS N.V. définis en 1999 entre l'État français, Lagardère SCA, DaimlerChrysler AG et l'État espagnol (via le Holding SEPI), à savoir :

Principe de parité

- Au niveau des structures de contrôle : ce principe de parité se traduit tout d'abord au niveau du Holding français de contrôle représenté par la Société en commandite par actions Sogead : le capital de cette dernière est en effet détenu à 50 % par la société Sogepa (détenue par l'État français) et à 50 % par la société Désirade (ces pourcentages devant, respectivement, s'accroître et décroître progressivement entre juin 2007 et juin 2009 à la suite de l'opération de désengagement partiel d'EADS N.V. entreprise par Lagardère en avril 2006 - cf. infra) dont Lagardère détient 100 % du capital.

Ce principe de parité s'exprime également au sein du "*Partnership*" de droit hollandais à qui a été délégué le mandat d'exercer les droits de vote de Sogead, de DaimlerChrysler et de SEPI dans les Assemblées d'actionnaires d'EADS N.V. conformément à leur pacte d'actionnaires et dans le capital duquel Sogead et DaimlerChrysler détiennent un pourcentage strictement identique.

- Au niveau managérial : au sein du Conseil d'Administration d'EADS N.V., Sogead dispose de quatre représentants, nommés sur proposition de Lagardère, DaimlerChrysler désignant lui-même un nombre identique de représentants. Le Conseil d'Administration est, par ailleurs, complété par deux personnalités

indépendantes, l'une désignée par Sogead et l'autre par DaimlerChrysler.

En conformité avec ces principes, l'Assemblée Générale d'EADS N.V. du 11 mai 2005 a désigné les membres du Conseil d'Administration pour un mandat de cinq ans.

Sans préjudice du fait que SEPI ne dispose plus en propre du droit de désigner un administrateur, l'Assemblée Générale précitée a en outre désigné, sur proposition de Sogead et de DaimlerChrysler, un administrateur espagnol.

Le Conseil d'Administration d'EADS N.V., qui est plus particulièrement en charge d'élaborer la stratégie du Groupe, demeure présidé par deux *"Chairmen"*, respectivement M. Arnaud Lagardère et M. Manfred Bischoff, dont les fonctions ont été renouvelées pour un mandat de cinq ans lors du Conseil d'Administration du 11 mai 2005.

Le management exécutif est confié à deux *"CEOs"* selon le même principe paritaire ; M. Thomas Enders et M. Louis Gallois ont été nommés dans ces fonctions pour la durée de leur mandat d'administrateur par, respectivement, le Conseil d'Administration du 25 juin 2005 et celui du 2 juillet 2006.

Il est rappelé que les décisions au sein de ce Conseil d'Administration sont prises à une majorité qualifiée qui nécessite obligatoirement l'accord conjoint de Sogead et de DaimlerChrysler.

Principe d'unicité

- Conformément aux vœux exprimés au moment de sa création, EADS N.V. n'a qu'une seule Direction Générale (même si elle est assurée conjointement par les deux *"CEOs"*), qu'une seule Direction Financière, qu'une seule Direction de la Stratégie, etc.
- Le Comité Exécutif du groupe EADS N.V., qui est chargé conjointement avec les *"CEOs"* du management exécutif du Groupe, est composé de douze membres.

Évolution de l'actionnariat d'EADS N.V.

Il est d'abord rappelé que, depuis le 1^{er} juillet 2003, les actions EADS N.V. détenues par tous ses actionnaires de contrôle au sein du Partnership sont librement cessibles sur le marché, sous réserve d'un droit de préemption entre Sogead et DaimlerChrysler.

Ayant constaté en 2005 que la part prise par EADS dans sa capitalisation boursière devenait excessive au regard de la configuration du reste de ses activités et pénalisait ainsi, par l'effet de décote en résultant, l'évolution de son titre, Lagardère a décidé d'engager, au cours du dernier trimestre 2005, un processus conduisant à sa sortie partielle du capital d'EADS N.V. pour passer progressivement et à terme d'un pourcentage d'environ 15 % à 7,5 %.

C'est dans ce cadre que Lagardère a alors recherché le schéma le mieux adapté à cette opération en tenant compte des différentes contraintes dont devait être assortie sa réalisation.

Lagardère SCA a ainsi retenu le schéma proposé par les sociétés IXIS Corporate & Investment Bank et Nexgen Capital Limited, et a conclu avec ces dernières, le 6 avril 2006, un contrat de souscription d'obligations Lagardère remboursables en actions EADS N.V. à parité ajustable (ORAPA).

En vertu de ce contrat, Lagardère SCA a émis et IXIS Corporate & Investment Bank et Nexgen Capital Limited ont souscrit un emprunt obligataire d'un montant en principal de 1 992 186 000 € remboursable en un maximum de 61 110 000 actions existantes de la société EADS N.V., en trois tranches portant chacune sur un maximum de 20 370 000 actions, respectivement les 25 juin 2007, 25 juin 2008 et 25 juin 2009.

Lors du remboursement des obligations, Lagardère SCA bénéficiera d'un intéressement égal à la totalité de la hausse éventuelle de l'action EADS N.V. dans la limite de 115 % du cours de référence de 32,60 € par action, en réduisant le nombre d'actions EADS N.V. à livrer aux obligataires, ce nombre pouvant ainsi être réduit jusqu'à 53 139 130 actions. À l'inverse, Lagardère SCA ne pourra être contrainte de livrer plus de 61 110 000 actions EADS N.V. en cas de baisse de l'action en dessous du cours de référence.

Cette émission obligataire est représentée par 61 110 ORAPA émises le 11 avril 2006 au prix de 32 600 € par ORAPA et donnant droit à un coupon de 7,7 % par an.

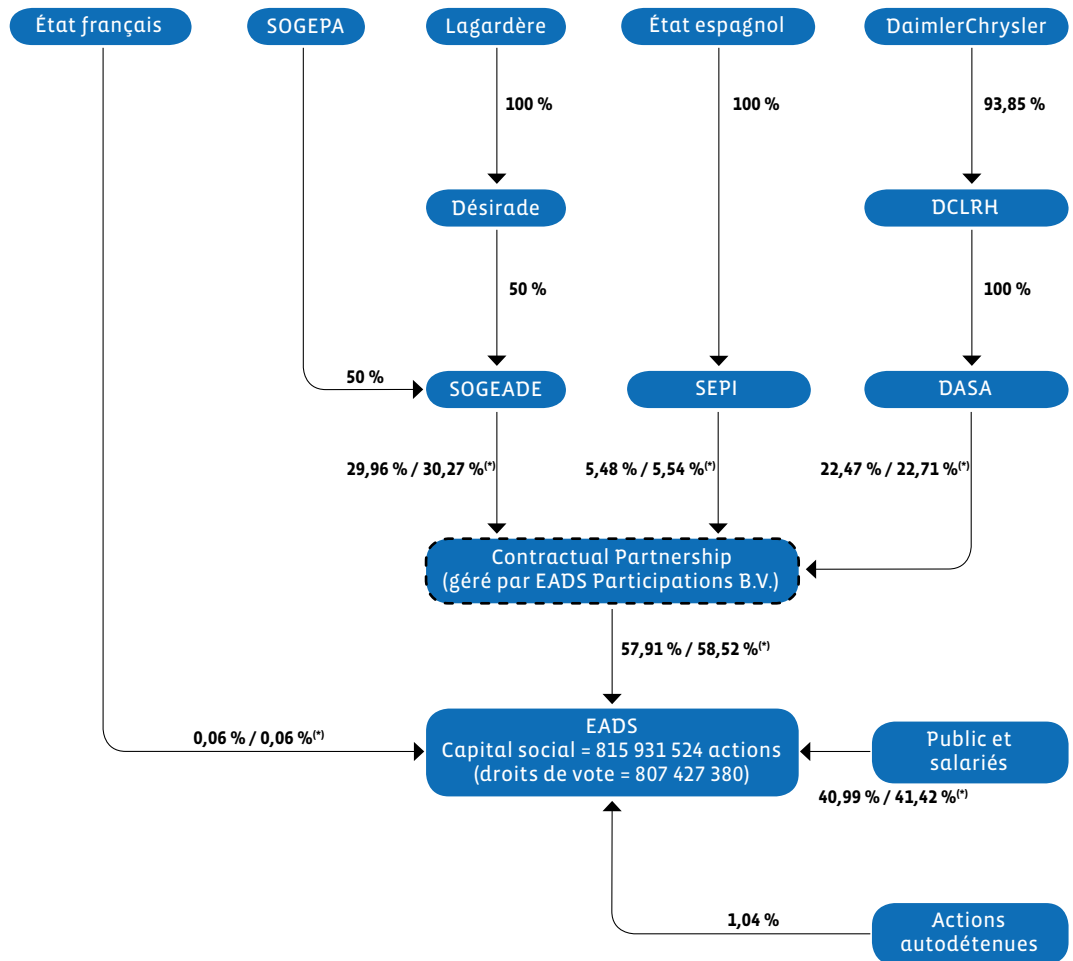
Cette opération a permis à Lagardère SCA :

- de conserver dans l'immédiat et jusqu'en juin 2007, tout en les monétisant à hauteur de la moitié, la propriété de ses 15 % du capital d'EADS N.V. et donc les dividendes y attachés, le transfert de la propriété des 7,5 % n'intervenant que progressivement à partir de cette date et jusqu'en juin 2009 ;
- de voir son endettement net inchangé. En effet, le montant final de l'emprunt obligataire viendra augmenter la dette financière de Lagardère SCA, tandis que le produit de l'emprunt obligataire viendra augmenter les disponibilités : ainsi, l'impact de l'opération sur l'endettement net du Groupe est nul ;
- de pouvoir bénéficier de la hausse éventuelle de l'action EADS N.V. par rapport au cours de référence grâce au mécanisme d'intéressement inclus dans l'emprunt obligataire ;
- de maintenir son rôle d'actionnaire de référence dans la structure de contrôle d'EADS N.V. ; en effet, au sein de la structure de contrôle d'EADS N.V., cette opération n'a pas d'effet sur l'équilibre des pouvoirs qui demeure inchangé entre, d'une part, l'État et Lagardère au sein du pôle français et, d'autre part, entre le pôle français et le pôle allemand.

Cette opération a été réalisée par Lagardère SCA concomitamment avec une autre opération menée par DaimlerChrysler qui, de son côté, a placé sur le marché 7,5 % de sa participation dans EADS N.V., faisant ainsi passer immédiatement sa participation dans le capital d'EADS N.V. d'environ 30 % à 22,5 %.

Par ailleurs, DaimlerChrysler a mis en œuvre, le 13 mars 2007, un dispositif lui permettant, indirectement, de monétiser l'équivalent de 7,5 % (soit le tiers de sa participation actuelle) du capital d'EADS N.V. auprès d'investisseurs allemands (privés et publics), tout en conservant l'exercice des droits de vote attachés à cette participation. En 2010, si DaimlerChrysler décide de ne pas reconduire le dispositif, elle aura la faculté de céder directement les 7,5 % du capital d'EADS N.V. auxdits investisseurs, étant entendu que Sogead et l'État allemand, à condition notamment qu'il adhère au Pacte d'actionnaires d'EADS N.V., bénéficieront alors chacun d'un droit de préemption dont la mise en œuvre leur permettra, s'ils le souhaitent, d'assurer l'équilibre entre les pôles français et allemand de contrôle d'EADS N.V. Il est prévu que DaimlerChrysler conservera l'exercice des droits de vote attachés aux actions EADS N.V. acquises par l'État allemand et que celles-ci ne seront cessibles que dans les conditions prévues par le Pacte d'actionnaires d'EADS N.V.

Actionnariat et contrôle d'EADS N.V. au 31.12.2006



(*) % du capital / % des droits de vote.

	2002	2003	2004	2005	2006
Contribution au chiffre d'affaires consolidé ^(*)	4 339	4 510	4 795	5 112	5 907
Contribution au résultat d'exploitation consolidé ^(*)	63	232			
Contribution au RESOP consolidé ^(*)			350	392	39
Effectifs ^(*)	15 665	16 409	16 707	16 921	17 497

^(*) Indicateurs exprimés en quote-part attribuable au groupe Lagardère (14,98 % en 2006).

5-2-2-1 Principales activités du Groupe et principaux marchés⁽¹⁾

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 39,4 Mds€ en 2006, EADS est le leader européen de l'industrie de l'aéronautique, de l'espace et de la défense et occupe le second rang au niveau mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux plus importants fabricants d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs commerciaux et de systèmes de missiles. C'est également l'un des principaux fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2006, EADS a réalisé environ 75 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 25 % dans le domaine militaire.

EADS a organisé ses activités en cinq Divisions : (1) Airbus ; (2) Avions de Transport Militaire ; (3) Eurocopter ; (4) Défense et Sécurité ; (5) Astrium. À ces cinq divisions s'ajoutent les unités opérationnelles ATR, EADS EFW, EADS Socata et EADS Sogerma qui sont classées dans la catégorie "Autres activités", laquelle ne constitue pas une division à part entière d'EADS.

A) Airbus

Airbus, désormais détenue à 100 % par EADS, est l'un des deux principaux fournisseurs au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Airbus évolue sur un marché en situation de duopole depuis le retrait de Lockheed en 1986 et l'acquisition de McDonnell Douglas par Boeing en 1997. Ainsi, Airbus et Boeing se partagent le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 sièges. Compte tenu des importantes barrières à l'entrée sur le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 places, il est fort peu probable qu'un nouveau venu soit effectivement en mesure de rivaliser avec l'un des fournisseurs établis sur ce marché dans un avenir prévisible.

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2006, Airbus a reçu 7 097 commandes d'appareils d'environ 250 clients dans le monde. Sa part de marché des livraisons mondiales est passée de 15 % en 1990 à 52 % en 2006. Au 31 décembre 2006, son carnet de commandes (2 553 appareils) valorisé au prix catalogue représentait plus de 80 % de la valeur des commandes totales d'EADS. Compte tenu des annulations, le nombre de commandes fermes s'est élevé, en 2006, à 790 appareils.

Plusieurs facteurs ont contribué au succès d'Airbus : sa gamme d'avions modernes, ses innovations technologiques continues, son vivier stable de collaborateurs hautement qualifiés ainsi que son concept de "famille" d'avions qui permet aux clients de réduire leurs coûts de formation d'équipages, de maintenance et d'approvisionnement pour leur flotte d'appareils Airbus de différentes tailles. Le marché des jets commerciaux pour le transport de passagers dépend principalement de la demande de transport aérien, elle-même fortement alimentée par la croissance économique, les prix pratiqués et la croissance démographique. Le marché du transport aérien, mesuré en Passagers Kilomètres Transportés, a ainsi augmenté chaque année, entre 1967 et 2000, sauf en 1991 en raison de la Guerre du Golfe, à un taux moyen annuel de 7,9 % sur la période. En 2006, Airbus prévoyait une croissance de 4,8 % par an du trafic aérien sur la période 2006-2025.

⁽¹⁾ Les sources des classements sont internes à EADS.

Airbus opère actuellement sur chacun des trois grands segments principaux : les avions à fuselage standard tels que la famille des A320 ont 100 à 210 places en deux rangées de sièges séparées par une allée centrale, et sont principalement utilisés pour les court et moyen-courriers ; les avions à fuselage large tels que les familles A300-A310 et A330-A340 ont plus de 210 sièges répartis en trois rangées de sièges séparées par deux allées. Les familles A300/A310 et A330/A340/A350 sont utilisées pour des liaisons court et moyen-courriers, la famille A330/A340 qui sera remplacée à partir de 2013 par la nouvelle famille A350 étant capable d'effectuer des opérations ultra-long courriers. Les très gros porteurs comme ceux de la famille A380 sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur de très long-courriers dans des conditions de confort optimales en dégageant des avantages significatifs de coût par siège pour les compagnies aériennes. Les avions de transport de fret constituent un quatrième segment, souvent alimenté par la reconversion d'anciens avions de transport de passagers.

En 2006, la Division Airbus d'EADS a enregistré un chiffre d'affaires de 25,1 Mds€, soit 63,7 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

B) Avions de Transport Militaire

La Division Avions de Transport Militaire ("la Division ATM") fabrique et vend des petits et moyens porteurs de transport militaire. Elle est responsable du développement du projet de gros porteur européen de transport militaire, l'A400M. Les gouvernements et organisations multinationales constituent les principaux clients de la Division ATM sur le marché des avions de transport militaire tactique. Ce marché est composé de trois segments : (1) les avions légers de transport avec une capacité de charge comprise entre 1 et 4 tonnes ; (2) les avions moyens de transport dont la capacité de charge varie de 5 à 14 tonnes et (3) les avions lourds de transport dotés d'une capacité de charge de 15 tonnes ou plus. Selon une étude menée par le groupe Teal, cabinet de conseil indépendant, spécialiste du secteur aérospatial et de défense, le marché des avions de transport militaire représentera, entre 2004 et 2013, une valeur estimée à 42,2 MdsUS\$.

En outre, cette division produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches militaires spécifiques, telles que la surveillance maritime, la chasse anti-sous-marins et le ravitaillement en vol. Les avions militaires dérivés sont des avions de transport dérivés des plates-formes existantes et adaptées à des missions spéciales, généralement destinés à une clientèle militaire. Selon une étude menée par le cabinet de conseil américain Forecast International, le marché des avions militaires dérivés s'élèvera à un montant estimé à 42,4 MdsUS\$ entre 2004 et 2013. C'est un marché caractérisé par des technologies de pointe et des solutions à forte valeur ajoutée, où les clients affichent des exigences croissantes en termes de recherche de systèmes complets et personnalisés en fonction de leurs besoins opérationnels respectifs. La défense et les combats modernes exigent, de plus en plus, un accès indépendant à l'information sous des formes complexes et sur des théâtres d'opérations variés. Ce phénomène et les besoins encore insatisfaits de l'Europe en matière de défense devraient stimuler la demande à court terme d'avions militaires dérivés produits en Europe. La Division ATM est bien positionnée sur ce marché puisqu'elle a accès, par l'intermédiaire d'Airbus, aux plates-formes performantes, déjà bien implantées sur le marché civil. Cependant, le marché est actuellement dominé par les sociétés américaines.

La Division ATM conçoit et fabrique également des éléments d'aérostructure. Elle a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2,2 Mds€, soit 5,6 % du chiffre d'affaires total d'EADS en 2006. Un contrat portant sur la fabrication et la livraison d'appareils A400M a été signé en 2003 pour un montant de 19,7 Mds€, ce qui contribuera de façon significative à la croissance future du chiffre d'affaires d'EADS.

C) **Eurocopter**

Eurocopter est l'un des principaux constructeurs au monde d'hélicoptères qui produit une gamme très large d'hélicoptères civils et militaires. En 2006, Eurocopter s'est octroyé 50 % du marché mondial des hélicoptères civils et 12 % de celui des hélicoptères militaires.

En 2006, la valeur des hélicoptères livrés dans le monde a été estimée à plus de 8,6 Mds€, un chiffre qui, selon la Direction d'Eurocopter, devrait atteindre 14,6 Mds€ d'ici à 2009. Selon différentes études réalisées, notamment par le groupe Teal, Honeywell et Rolls Royce entre 5 200 et 5 800 hélicoptères civils et entre 5 500 et 6 000 hélicoptères militaires devraient être fabriqués dans le monde entre 2006 et 2015. Ces chiffres prévisionnels dépendent largement, tout particulièrement pour le segment militaire, de l'évolution future des grands programmes américains de développement.

Sur le segment militaire, les principaux concurrents d'Eurocopter sont les quatre grands constructeurs d'hélicoptères présents sur le marché mondial : Agusta-Westland en Europe et Bell Helicopter, Boeing et Sikorsky aux États-Unis. En outre, un certain nombre de constructeurs domestiques se concurrencent sur les marchés nationaux respectifs de ces quatre constructeurs.

Les hélicoptères vendus au secteur civil sont utilisés pour le transport de passagers privés, l'exploitation pétrolière offshore, ainsi que pour diverses applications destinées aux secteurs commercial et parapublic, comme les gardes-côtes, la police, les services d'assistance médicale et les pompiers. La Direction d'Eurocopter estime que la valeur des livraisons d'hélicoptères civils va progresser à un taux moyen de 10 % sur les trois prochaines années avant de se stabiliser. Les données de marché indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères civils à turbine se sont maintenues à 680 appareils en 2006.

Sur le marché civil, le principal concurrent d'Eurocopter au plan mondial est l'américain Bell Helicopter, division de Textron Inc., mais Agusta-Westland et Sikorsky ont augmenté leur part de marché.

La Direction d'Eurocopter estime offrir actuellement la gamme d'hélicoptères la plus complète et la plus moderne, couvrant plus de 85 % du marché civil et militaire global. La gamme de produits d'Eurocopter comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers, des appareils moyens et des hélicoptères moyens-lourds. La gamme de produits d'Eurocopter repose sur une série de plates-formes de nouvelle génération, conçues pour s'adapter à des applications tant militaires que civiles.

Au travers de ses activités de fabrication et de maintenance d'hélicoptères et d'activité aérostructures, Eurocopter a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3,8 Mds€, soit 9,6 % du total du chiffre d'affaires consolidé d'EADS.

D) **Défense et Sécurité**

La Division Défense et Sécurité ("DS" ou "la Division DS") a été créée en 2003 pour servir de pôle fédérateur des activités de défense et de sécurité d'EADS. Par la combinaison des systèmes de missiles (MBDA et EADS/LFK), des systèmes de défense et communications (DCS), d'électronique de défense (DE), d'aviation militaire (MA) – y compris la participation d'EADS au programme Eurofighter – et de services au sein d'une seule Division, EADS a renforcé ses activités de défense afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, exigeant des solutions intégrées en matière de défense et de sécurité.

Sur la base de son chiffre d'affaires, MBDA, filiale d'EADS, est devenue depuis 2004, le premier fournisseur mondial de systèmes de missiles tactiques. Son Unité Opérationnelle spécialisée dans les avions militaires, qui a été transférée de la Division Aéronautique à la Division DS en 2003, est un acteur majeur au sein du consortium Eurofighter. EADS, troisième fournisseur d'électronique de défense en Europe, joue un rôle important sur le marché des communications sécurisées et cryptées.

Au cours de sa troisième année entière d'activité, la Division DS a réussi à augmenter sensiblement sa rentabilité grâce à des progrès considérables en matière d'intégration et de transformation, en rationalisant ses activités et en renforçant ses capacités d'Intégration de Grands Systèmes (LSI, Large Systems Integration). Son portefeuille de produits innovants et de solutions intégrées – comprenant électronique, missiles, plates-formes, systèmes et services – est conçu pour répondre aux besoins croissants et en pleine mutation des forces armées et dans le domaine de la sécurité territoriale. DS entend poursuivre le renforcement de son rôle de LSI en tant que fournisseur de Systèmes et de Solutions d'EADS, en se concentrant sur ses métiers de base et en permettant la réalisation de gains de productivité ainsi que des adaptations nouvelles.

Sur une base consolidée, la Division DS a réalisé un chiffre d'affaires de 5,8 Mds€ en 2006, soit 14,7 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

E) Astrium

EADS est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales et de lanceurs. La Division Espace, rebaptisée Astrium, conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des lanceurs, en grande partie par l'intermédiaire de ses filiales, Astrium Satellites et Astrium Space Transportation ("EADS ST") et offre des services spatiaux par l'intermédiaire de sa filiale, Astrium Services. La Division Espace fournit également des services de lancement, par le biais de ses participations dans Arianespace, Starsem et Eurokot, ainsi que des services liés aux satellites de télécommunication et d'observation de la Terre, par l'intermédiaire de ses sociétés spécialisées telles que Paradigm.

Le marché de la fabrication de satellites de télécommunications commerciaux est un marché fortement concurrentiel où les décisions des clients se prennent essentiellement sur la base de critères de prix, de compétences techniques et d'expérience. Les principaux concurrents d'EADS dans le monde sont Boeing, Lockheed Martin et Loral aux États-Unis, ainsi qu'Alcatel Space-AleniaSpazio (en France et en Italie). Astrium détient environ 15 % à 20 % de parts de ce marché. Alors que le segment des satellites de télécommunications est actuellement en repli du fait de la consolidation des opérateurs de satellites, la Direction d'Astrium estime qu'il pourrait se redresser progressivement et par paliers, sous l'effet de différents facteurs : la croissance de la demande de télécommunications, y compris Internet, le multimédia et les applications militaires et une hausse de la demande de remplacement des flottes vieillissantes. EADS entend demeurer un acteur majeur dans ce domaine pour pouvoir participer pleinement à la reprise anticipée du marché.

Le marché commercial des services de lancement, selon la Direction d'Astrium demeurera probablement limité, représentant environ 20 charges utiles par an en moyenne, pour la plupart des satellites de télécommunications géostationnaires. Cependant, ce chiffre est extrêmement sensible à divers facteurs (progrès de la technologie, consolidation des entités clientes). Ce marché ne comprend pas les services de lancements institutionnels destinés aux agences gouvernementales et militaires américaine, russe et chinoise. Au cours des dernières années, l'émergence sur le marché des satellites d'une clientèle privée de plus en plus importante et mue par des impératifs de rentabilité a favorisé le développement de sociétés de services de lancement désireuses de rivaliser en termes de prix et de qualité de service. Parmi ces nouveaux intervenants, certaines entités ont été créées pour proposer des lanceurs spatiaux dérivés de missiles balistiques militaires à faible coût, produits par des sociétés de l'ex-Union soviétique, associées aux capacités des fabricants occidentaux en matière de commercialisation. La présence de ces entités crée une forte concurrence sur le marché des lanceurs commerciaux.

En 2006, la contribution d'Astrium au chiffre d'affaires consolidé d'EADS s'établit à 3,2 Mds€, soit 8,1 % du total du chiffre d'affaires consolidé.

F) Autres activités

ATR est l'un des leaders mondiaux du marché aéronautique régional des appareils à turbo-propulsion de 40 à 70 sièges. ATR Integrated est un consortium détenu à part égale par EADS et Alenia. Au 31 décembre 2006, le marché mondial des appareils à turbo-propulsion de 40 à 70 sièges toujours en production était dominé par deux fabricants : ATR et Bombardier. En 2006, ATR a enregistré 63 commandes d'appareils neufs et livré 24 nouveaux appareils.

EADS Socata fabrique une gamme d'appareils légers destinés aussi bien à l'aéronautique civile privée qu'à des flottes publiques. Elle participe également à la sous-traitance d'aérostructures et à la production de matériaux et de tronçons pour d'importants programmes aéronautiques internationaux, y compris, notamment ceux d'EADS.

Dans les domaines de la reconversion des appareils et des services techniques, EADS regroupe les activités d'EADS Sogerma et d'Elbe Flugzeugwerke GmbH ("EFW").

Le 10 janvier 2007, EADS Sogerma a vendu deux de ses filiales de maintenance – Sogerma Services and Barfield – à TAT Group. En conséquence, la principale activité d'EADS Sogerma est la personnalisation d'appareils et l'aérostructure, principalement pour Airbus.

5-2-2-2 Activités au cours de l'exercice 2006

Le groupe EADS N.V. comprend cinq grandes divisions : Airbus, Avions de Transport Militaire, Eurocopter, Défense et Sécurité, Astrium.

Groupe EADS (Données publiées par EADS) ⁽¹⁾		
	2005	2006
Chiffre d'affaires (en M€)	34 206	39 434
dont activités Défense (en M€)	7 700	10 039
EBE ⁽¹⁾⁽⁴⁾ (en M€)	4 365	2 033
EBIT ⁽²⁾⁽⁴⁾ (en M€)	2 852	399
Coûts de Recherche & Développement (en M€)	2 075	2 458
Résultat net ⁽³⁾⁽⁴⁾ (en M€)	1 676	99
Bénéfice par action (BPA)	2,11	0,12
Flux de trésorerie disponible (en M€)	2 413	2 029
Flux de trésorerie disponible avant financement client (en M€)	2 239	869
Dividende par action (en €)	0,65	⁽⁵⁾
Prise de commandes ⁽⁶⁾ (en M€)	92 551	69 018
Carnet de commandes ⁽⁶⁾ (en M€)	253 235	262 810
dont activités Défense (en M€)	52 363	52 933
Position de trésorerie nette (en M€)	5 489	4 229
Effectifs	113 210	116 805

(1) Résultat opérationnel avant intérêts, taxes, dépréciation, amortissement et éléments exceptionnels.

(2) Résultat opérationnel avant intérêts et taxes, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

(3) EADS continue d'employer le terme "Résultat net". Celui-ci est identique au bénéfice pour la période imputable aux actionnaires de la société mère, comme le définit la norme IFRS.

(4) En 2006, EADS a changé de méthode comptable pour le traitement des retraites et est passée de la méthode du corridor à la constitution de provision par situation nette, toutes les plus-values et moins-values actuarielles sont donc comptabilisées au Bilan comme des provisions pour retraites, réduisant les capitaux propres. En conséquence, ces variations des plus-values et moins-values actuarielles, comptabilisées en charges selon la méthode du corridor, doivent être reprises. En 2006, cette variation a contribué à hauteur de 45 millions d'euros à l'EBE et à l'EBIT*, de 25 millions d'euros au Résultat net et de 0,03 euro au bénéfice par action. En raison de leur caractère négligeable, les chiffres de l'exercice précédent restent inchangés.

(5) Proposition soumise à l'Assemblée Générale Annuelle du 4 mai 2007.

(6) Les contributions des activités avions commerciaux à la prise de commandes et au carnet de commandes EADS s'entendent prix catalogue.

(*) EADS utilise l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme "éléments exceptionnels" désigne les postes tels que les charges d'amortissement de réévaluation d'actifs liée à la fusion d'EADS, le regroupement d'Airbus et à la constitution de MBDA, ainsi que les dépréciations exceptionnelles d'écarts d'acquisition afférentes

A) **Airbus**

EADS a acquis le 13 octobre 2006, les 20 % de BAe Systems dans Airbus pour une valeur de 2,75 Mds€. Ce montant a été déterminé par un expert indépendant lors du processus de l'option de vente, lancé par BAe Systems en juin 2006. EADS a réglé ce montant grâce à des liquidités provenant de ressources disponibles en interne. EADS est désormais le seul propriétaire d'Airbus.

En dépit des changements de management et des problèmes industriels liés à l'A380, la Division a réalisé une forte performance commerciale en 2006, avec notamment un nombre record de livraisons : 434 avions au total, dont 339 monocouloirs, 9 A300 cargo et 86 A330/A340.

Les prises de commande nettes d'Airbus pour l'année écoulée s'élèvent à 790 appareils, soit le deuxième meilleur score de toute son histoire, après les 1 111 commandes de 2005. Le segment des monocouloirs a représenté la majeure partie des prises de commandes, avec un total de 673 commandes émanant de 47 clients, dont celle record de 150 appareils de la famille A320 pour le chinois CASGC.

Le carnet de commandes s'élève de 2 533 appareils, en hausse de 17 %, et représentant 51 % du carnet de commandes de l'industrie. Ce niveau record offre à Airbus une visibilité d'environ cinq ans.

Malgré les difficultés industrielles liées au câblage électrique de la cabine qui ont conduit à décaler le calendrier de livraison du programme, l'A380 a conclu avec succès, sa campagne d'essai en vol. L'appareil a obtenu son homologation de type en décembre, démontrant ainsi son excellence technique. La plupart des clients A380 ont maintenu leurs commandes, certains plaçant des commandes additionnelles, signe fort de leur confiance. La livraison du premier A380 à Singapour Airlines au dernier trimestre 2007 constitue un objectif primordial pour la Direction d'Airbus.

En décembre, Airbus a reçu l'autorisation de lancement industriel pour la nouvelle famille A350XWB d'appareils long-courriers de conception innovante pouvant transporter 270 à 350 passagers. L'entrée en service des premiers appareils est prévue pour 2013.

Pour pouvoir faire face aux défis de la faiblesse du dollar, d'une pression concurrentielle accrue, des surcoûts financiers liés aux retards de l'A380 et des besoins futurs de financement, Airbus a lancé un plan de redressement, Power 8, constitué de neuf modules. Ce processus de transformation se déroulera progressivement sur plusieurs années. La Direction d'Airbus mettra en place de fortes réductions des coûts et une gestion optimisée de la trésorerie devant générer 2,1 Mds€ de contribution annuelle d'EBIT(*) à partir de 2010 et 5 Mds€ supplémentaires de trésorerie cumulée de 2007 à 2010.

Pour garantir une mise en œuvre complète et durable du plan Power 8, Airbus a mis en place un système de suivi strict avec des indicateurs tangibles de coûts et de trésorerie, et ce jusqu'à leur matérialisation dans les états financiers.

Répartition par module des contributions de Power 8 à l'EBIT(*)

	EBIT(*)
Développer plus vite	6 %
Réorganiser la politique d'achat	31 %
Produire au plus juste	16 %
Réduire les coûts indirects	32 %
Optimiser la trésorerie	-
Restructurer l'organisation industrielle / recentrer sur le cœur de métier	12 %
Chaîne d'assemblage final	3 %
Total	100 %

(*) Voir note page précédente.

B) **Avions de Transport Militaire (ATM)**

En 2006, la Division ATM s'est principalement concentrée sur la gestion industrielle de ses deux nouveaux programmes, qui sont à des stades importants. L'avion ravitailleur multirôle A330 (MRTT) avec le nouveau système et perche de ravitaillement en vol est programmé pour une entrée en service en 2009. La première livraison d'A400M est prévue pour la même année avec la ligne d'assemblage final qui doit débuter en 2007. En 2006, l'A400M a passé quatre étapes industrielles, conformément au calendrier contractuel. Néanmoins, EADS a conduit une revue interne de programme afin de valider l'état du programme actuel et de garantir une transparence pour le client. Cette revue a permis de confirmer le fait que le programme A400M progresse conformément aux échéances contractuelles. Cependant, les défis jalonnant le programme jusqu'à la première livraison en 2009 sont jugés significatifs. L'audit a notamment identifié plusieurs zones présentant un risque critique : la conception de certains systèmes (en particulier le câblage électrique), la maturité de plusieurs systèmes de mission militaire, des modifications moteur et la fin des travaux d'aménagement de la chaîne d'assemblage final. Sur le plan commercial, le contrat malaisien pour quatre A400M a été signé s'ajoutant aux 188 commandes déjà existantes. ATM a également reçu commandes de 19 avions de transport militaire léger et moyen, dont un contrat de 12 C-295 pour l'Armée de l'Air portugaise.

C) **Eurocopter**

En 2006, **Eurocopter** a maintenu sa position de n° 1 mondial du marché des hélicoptères civil et parapublic avec un record de 381 nouvelles livraisons, soit une part de marché mondial de 50 %. Avec des prises de commandes également record de 615 appareils, le carnet de commandes atteint un montant historique de 11 Mds€. En 2006 Eurocopter a fait une percée décisive sur le marché américain de la défense en étant sélectionné par l'Armée de Terre américaine pour la fourniture de son nouvel hélicoptère utilitaire léger. Les besoins en LUH sont à terme de 322 hélicoptères représentant une valeur potentielle globale de 2 MdsUS\$ sur la durée de vie du programme. 42 appareils ont déjà été commandés et les 3 premiers déjà livrés. De plus, Eurocopter a conclu la commande de 34 hélicoptères NH90 par l'Australie et a reçu confirmation de la commande de neuf NH90 par la Nouvelle-Zélande. Le nombre total de commandes pour ce programme d'hélicoptères de transport de troupe est ainsi porté à 400. Sur le plan industriel, Eurocopter a développé sa présence en Russie avec l'inauguration d'Eurocopter Vostok tandis que son implantation en Espagne s'est renforcée avec une nouvelle usine à Getafe.

D) **Défense et Sécurité**

La rentabilité de la Division **Défense & Sécurité** a poursuivi son amélioration grâce à une meilleure performance opérationnelle des systèmes aériens militaires, à une plus grande contribution de l'activité radiocommunications mobiles professionnelles et à la plus-value réalisée sur la vente d'EADS/LFK à MBDA. Ces améliorations ont été en partie compensées par les effets US dollar et les coûts planifiés de restructuration au sein de l'Unité Opérationnelle Systèmes de Défense et de Communication. Le chiffre d'affaires a progressé de 4 % à 5,8 Mds€ notamment du fait de la montée en cadence d'Eurofighter et des activités sécurité.

Avec l'apport de LFK, MBDA a assuré sa position de premier missilier mondial. L'intégration de LFK est en cours et permettra une amélioration des performances opérationnelles. Le premier missile air-air de seconde génération Meteor a été tiré avec succès pendant l'année, démontrant sa vitesse élevée et ses capacités à longue portée. MBDA a reçu la notification de la DGA (Délégation Générale pour l'Armement) relative au contrat de développement et de production de 250 missiles de croisière SCALP destinés à équiper les frégates multi-mission FREMM et les sous-marins Barracuda de la Marine française. L'activité radios numériques radios mobiles professionnelles PMR de DCS a reçu plus de 20 commandes pour des réseaux de communications sécurisées dont le contrat BOSN et auprès des autorités allemandes.

Enfin, EADS et ThyssenKrupp ont finalisé l'acquisition de la société Atlas Elektronik. Les deux groupes apporteront leurs activités de plate-forme, d'électroniques et de systèmes dans le domaine naval, Atlas étant détenue respectivement à 40 et 60 % par EADS et ThyssenKrupp. En outre, EADS a acquis la compagnie française Sofrelog. Ces deux acquisitions ont renforcé la présence d'EADS dans le secteur maritime.

E) **Astrium**

Bénéficiant du plein effet de cinq ans de restructuration industrielle, Astrium a réalisé un solide exercice 2006. Les marges ont augmenté en raison de la réduction substantielle des coûts et de la position forte de la Division comme principal maître d'œuvre du secteur spatial en Europe.

La montée en cadence et l'avancement des programmes de satellites de communications militaires tels que Skynet 5 ou SatcomBw ont été les principaux moteurs de ce succès. La Division a également engrangé sept commandes pour des satellites de télécommunications.

5-2-2-3 **Stratégie : innovation, internationalisation et amélioration**

Afin de maximiser la valeur pour ses actionnaires et d'équilibrer son portefeuille d'activité, la Direction d'EADS (la "Direction") vise à positionner EADS comme un leader sur les grands marchés de l'aéronautique et de la défense. Au-delà de la réponse aux enjeux opérationnels courants, EADS continuera à offrir une valeur supérieure à ses clients à travers des produits innovants et des services. EADS a ainsi défini quatre objectifs stratégiques visant à assurer une création de valeur durable pour ses actionnaires.

Devenir durablement le n°1 de l'aviation commerciale

En dépit des difficultés rencontrées en 2006, EADS continuera à viser le leadership du marché des avions de ligne que ce soit en termes d'innovation ou de satisfaction des clients. En particulier, il cherchera à offrir un portefeuille de produits complet à ses clients, tout en développant ses partenariats internationaux. Le contrôle total d'Airbus permet une intégration accrue dans EADS et devrait offrir à long terme une amélioration de la rentabilité.

Développer des vecteurs de forte croissance afin d'améliorer l'équilibre des activités

Confronté aux restrictions des budgets consacrés aux équipements des gouvernements européens et à la pénurie de nouveaux programmes en Europe, EADS entend poursuivre sa stratégie de croissance en adoptant une approche globale, avec des acquisitions stratégiques sur les marchés clés et en accroissant ses efforts pour offrir de nouvelles solutions en capitalisant sur la large base de savoir-faire et de produits du groupe. La Direction souhaite en particulier augmenter la présence d'EADS sur le marché des services.

Devenir un groupe industriel véritablement global

Pour s'assurer l'accès au potentiel de croissance de marchés où l'approche commerciale traditionnelle a atteint ses limites, EADS conçoit une stratégie industrielle à long terme et met en place une politique d'implantation industrielle sur les principaux marchés du Globe. Le groupe cherchera également à diminuer son exposition aux fluctuations de la parité euro-dollar au moyen d'une politique d'achat et d'activités industrielles dans certains pays.

Restaurer la rentabilité et préserver les capacités financières à long terme

EADS cherche à atteindre ses objectifs stratégiques à long terme, tout en réalisant les meilleurs niveaux de marges dans chacun des secteurs où le groupe est présent. Compte tenu de la dégradation présente de la situation d'Airbus, la réussite de la mise en place de Power 8 et l'édification de solides fondations pour un "nouvel Airbus" seront le principal défi pour réaliser cet objectif de rentabilité. Aux actions visant à renforcer Airbus s'ajouteront à travers l'ensemble du groupe des mesures tendant à améliorer l'efficacité opérationnelle.

Pour atteindre les objectifs stratégiques décrits ci-dessus, un renforcement de l'intégration opérationnelle du groupe est crucial. En conséquence, le groupe cherchera à développer une approche commerciale commune et à souligner l'importance d'un partage des technologies et des processus afin de stimuler la croissance et de générer des économies. La Direction a ainsi identifié trois leviers de croissance et de rentabilité : innovation, internationalisation et amélioration.

A) **Innovation**

L'innovation, au cœur de la stratégie d'EADS, définira le futur du groupe. Avec le raccourcissement des cycles et l'émergence de nouveaux concurrents sur l'ensemble de ses marchés, EADS doit maintenir son excellence technologique et couvrir un large spectre de compétences afin de garantir sa position de leader sur ses marchés.

En valeur absolue comme en pourcentage de son chiffre d'affaires, EADS a toujours consacré une plus grande part de ses ressources à la recherche et au développement que ses concurrents. En 2006, l'EADS a dépensé approximativement 2,4 Mds€ en R&D autofinancés, soit 6 % de son chiffre d'affaires. EADS a aussi renforcé sa direction technologique en nommant un nouveau *Chief Technical Officer* rapportant directement aux Présidents exécutifs et devenant membre du Comité Exécutif.

EADS s'est fixé des objectifs ambitieux dans son approche de l'innovation. Le recours systématique aux outils numériques de pointe pour la conception et l'ingénierie doit constituer la base de ses efforts visant à pouvoir développer des plates-formes dans un délai relativement court. EADS prévoit d'amplifier son suivi de nouvelles technologies clés et d'accélérer ses processus pour créer ou compenser des lacunes technologiques vis-à-vis de ses concurrents. EADS a également la volonté de doubler les programmes technologiques développés en coopération avec des partenaires universitaires et industriels internationaux.

Dans le domaine de la défense, la transformation des forces armées ainsi que des agences en charge de la sécurité publique, aux États-Unis comme en Europe, ainsi que la nécessité d'utiliser plus efficacement les budgets de défense existants, entraînent les clients d'EADS à exiger des systèmes et des solutions de service complets. EADS y répond en se fixant pour objectif de renforcer la compétitivité des solutions qu'elle propose en mettant en valeur ses capacités en matière d'intégration de systèmes et des solutions de service.

EADS veut élargir son expertise en matière de pilotage de programmes, en proposant des solutions de services. S'appuyant sur plusieurs succès, EADS souhaite développer son offre de service d'externalisation, aux forces armées.

B) **Internationalisation**

Si EADS a établi une présence décisive et concluante sur plusieurs marchés non européens, il poursuivra ses efforts afin de renforcer son implantation industrielle mondiale. Ces efforts sont orchestrés au niveau du groupe afin de profiter de la cohésion et des synergies entre les Unités Opérationnelles d'EADS. Dans certains pays une implantation industrielle locale est une condition pour garantir l'accès au marché.

Suivant cette approche, EADS cherche à s'établir comme acteur local fort sur les marchés stratégiques que sont les États-Unis, la Chine, la Russie, la Corée du Sud et l'Inde. Sur ces marchés, EADS cherche à bâtir une empreinte industrielle ciblée offrant un accès long terme à ces marchés, tout en bénéficiant de leur potentiel de croissance, de compétences technologiques et de leurs structures de coût, d'une couverture naturelle des changes et d'un partage des risques.

Aux États-Unis, EADS vise à apparaître comme une entreprise citoyenne, respectée sur le premier marché mondial de la défense et de la sécurité intérieure. Pour y parvenir, le groupe applique une approche stratégique qui se fonde sur quatre piliers : la création d'une présence industrielle aux États-Unis, le développement de relations transatlantiques avec les principaux acteurs américains de l'aéronautique et de la défense, l'acquisition de sociétés de défense de petite et moyenne taille et la coopération avec les principales sociétés américaines du secteur. EADS a établi plusieurs partenariats avec les acteurs clés du marché : ATM s'est allié avec Raytheon pour la campagne du Future Cargo Aircraft, avec Northrop Grumman pour l'avion-ravitailleur KC-30 (décision comprise d'une chaîne d'assemblage final en Alabama) et Eurocopter avec Sikorsky pour le programme Light Utility Helicopter. Ce programme a d'ailleurs permis de marquer une étape décisive dans la conquête du marché américain avec la sélection d'Eurocopter .

La Chine a été le pays pionnier pour l'établissement de l'approche industrielle à long terme d'EADS. La coopération industrielle a été progressivement élargie au cours des dernières années. Elle s'est accentuée en 2005 et 2006 avec la signature de plusieurs accords stratégiques avec des partenaires chinois. Eurocopter a signé un accord avec AVIC II en vue de développer et produire conjointement un nouvel hélicoptère. Airbus a sélectionné un site pour implanter une chaîne d'assemblage final pour les avions monocouloir d'Airbus en Chine. Le groupe a investi dans des partenariats stratégiques à long terme en Chine, afin de soutenir le leadership d'EADS dans l'aviation commerciale.

En Corée du Sud, Eurocopter développe, en collaboration avec KAI, un nouvel hélicoptère de transport militaire (8 tonnes). Ce projet doit servir de base au développement commercial d'EADS en Corée du Sud.

L'Inde s'est déjà affirmée comme un marché à fort potentiel commercial (environ 7 % du carnet de commandes). Le défi actuel est de s'appuyer sur ses succès pour se développer dans la Défense, qui représente la plus grande part de la croissance potentielle du marché indien.

Alors que la Russie connaît un développement économique prometteur, l'industrie russe de l'espace et de la défense se renforce à force de restructuration et de consolidation. Avec l'acquisition en 2005 d'une participation de 10 % dans Irkut, EADS a investi dans un acteur clé du futur paysage industriel en Russie.

C) **Amélioration**

Transformer le carnet de commandes record supérieur à 210 Mds€ du groupe en rentabilité dépendra de la capacité d'EADS à améliorer sa performance opérationnelle mesurée en temps, en coût et en qualité aussi bien au sein du groupe que chez ses principaux fournisseurs.

Les retards accusés dans la production de l'A380 ont souligné le besoin d'amélioration.

En outre, l'affaiblissement du dollar contre l'euro rend encore plus impératif cette nécessité d'amélioration. La mise en place et l'exécution de plans d'amélioration à travers l'ensemble du groupe constituent donc une priorité pour les années à venir.

En particulier, la Direction a annoncé l'application du plan Power 8, qui vise à examiner tous les aspects du groupe afin de réduire les coûts et d'obtenir des structures plus efficaces et plus performantes. Dans ce cadre, Airbus cherchera à intégrer ses processus internes tout en recherchant une meilleure intégration dans EADS. Power 8 vise à générer des économies annuelles durables d'au moins 2 Mds€ à partir de 2010 et à réaliser une économie cumulée d'environ 5 Mds€ de trésorerie d'ici à 2010.

5-2-3 Divers et Hors Branches

5-2-3-1 NMPP

Malgré la mise en place des mesures de réorganisation correspondant aux grandes lignes du plan stratégique 2004 adopté pour conserver aux NMPP leur rôle de leader dans la distribution de presse, l'activité a de nouveau connu en 2006 un recul significatif de 3,6 % en volume et de 3,8 % en valeur, avec de fortes variations suivant les périodicités, les bimensuels et mensuels étant particulièrement touchés (- 8 %) et le hors presse n'étant pas épargné (- 6,5 %).

En conséquence, le résultat d'exploitation reste déficitaire malgré les restructurations entreprises. Le résultat net, après prise en compte de l'incidence d'un résultat financier encore positif et de l'aide publique à la distribution des quotidiens d'information générale et politique, est désormais déficitaire.

En ce qui concerne les filiales les plus significatives, SPPS (- 24 M€) et SAD (- 1,50 M€) connaissent les mêmes évolutions, alors qu'AAP améliore encore son chiffre d'affaires et son résultat positif.

Les NMPP sont désormais dans une situation financière difficile, présentant un risque pour leur pérennité. En effet, la dégradation du marché de la presse continue de générer un net retrait de leurs activités. Sans la mise en place d'un plan stratégique ambitieux, qui permettrait de redresser la tendance, les résultats devraient se dégrader de manière conséquente d'ici à 2012, générant ainsi un besoin de financement très significatif qui ne pourra être comblé que, pour l'essentiel, par l'apport de capitaux extérieurs.

C'est dans ce contexte que les NMPP ont présenté un nouveau Plan Stratégique permettant de pallier les effets de cette situation. Ce Plan s'articule autour de quatre axes principaux :

- la participation à la reconquête des ventes, par le développement du réseau de vente, par le renforcement de l'animation du réseau et par le développement des services aux éditeurs ;
- la réalisation d'économies significatives par une réforme en profondeur de l'organisation de la distribution ;
- la mise en valeur du savoir-faire des NMPP en matière de logistique et d'animation de réseaux, par la diversification ;
- la mise en cohérence de l'offre et des tarifs.

La réussite de ce Plan passe donc clairement par une totale implication, y compris financière, de tous les acteurs parties prenantes au devenir des NMPP (y compris les pouvoirs publics) ainsi qu'une adaptation des règles qui en régissent le fonctionnement. C'est à ces conditions qu'un investisseur, quel qu'il soit, disposé à assumer le rôle d'opérateur des NMPP, pourrait accepter de mettre en œuvre ce Plan et y apporter une partie du financement nécessaire à sa réussite.

5-2-3-2 **Matra Manufacturing & Services (ex-Matra Automobile)**

Pour Matra Manufacturing & Services, 2006 a constitué le second exercice au cours duquel elle a mis en œuvre sa stratégie de reconversion vers la conception, le montage et la commercialisation de véhicules légers électriques (et notamment de vélos) afin de compenser la baisse progressive de son activité pièces de rechange au profit de la clientèle Renault.

L'activité Pièces de rechange a ainsi connu en 2006 la décroissance annoncée avec un chiffre d'affaires de 61,7 M€.

L'activité Véhicules électriques légers a été consacrée en 2006 au développement du réseau de points de vente, à l'acquisition de moyens technologiques (procédés Wavecrest) dont le coût a été passé en charge de l'exercice, et à une augmentation progressive du volume des produits au profit principalement des grands comptes, telle La Poste.

La trésorerie nette de Matra Manufacturing & Services s'est néanmoins améliorée d'un exercice sur l'autre pour atteindre 64 M€ au 31 décembre 2006.

Grâce notamment à l'action de Matra Manufacturing & Services, le bassin d'emplois de Romorantin a enregistré la création de 1 953 postes depuis l'arrêt de l'activité, et la création de près de 600 emplois supplémentaires est attendue sur la période 2007-2008.

5-2-3-3 Le Monde

La participation globale du groupe Lagardère dans le capital de la société Le Monde SA est restée à son niveau d'origine du 27 octobre 2005, soit 17,27 %.

La société Le Monde SA est la société tête de groupe détenant notamment les sociétés éditrices des titres *Le Monde*, *Télérama* et *Courrier international*.

Le contrôle de cette société continue d'être assuré de manière exclusive par la société Le Monde & Partenaires Associés (elle-même contrôlée par des actionnaires internes et en particulier La Société des Rédacteurs du Monde), garantissant ainsi le maintien de l'indépendance éditoriale du journal.

Cet investissement témoigne de l'attachement du groupe Lagardère au maintien du pluralisme de la presse quotidienne française.

Après la conclusion, en 2005, d'un contrat d'assistance, de management et de partenariat commercial entre Publicat (groupe Le Monde) et Interdeco (groupe Lagardère), sociétés de régie publicitaire de magazines, il est prévu que le groupe Lagardère reprenne en 2007, auprès du groupe Publicis la régie publicitaire du journal *Le Monde*, au travers d'une participation majoritaire dans une société *ad hoc* créée à cet effet.

Par ailleurs, une étude approfondie est en cours pour examiner les conditions dans lesquelles le groupe Lagardère et le groupe Le Monde pourraient rapprocher en 2007, dans le cadre d'une structure contrôlée par Le Monde, leurs quotidiens régionaux.

Les principaux résultats 2006 du groupe Le Monde démontrent le redressement significatif du groupe ; ils font apparaître un bénéfice d'exploitation de l'ordre de 4,2 M€, en progression d'environ 4 M€ par rapport à 2005, même si le résultat net de l'ensemble consolidé, affecté de charges financières élevées et d'éléments exceptionnels non récurrents, est négatif d'un montant d'environ 14 M€.

5 - 3 Informations sociales, sociétales et environnementales – éthique

L'engagement du Groupe

“L'ambition industrielle du groupe Lagardère relève d'une vision stratégique de long terme. Le Développement Durable, qui s'inscrit dans une même logique d'avenir, est une démarche dans laquelle le Groupe se reconnaît et à laquelle il entend contribuer.

Sur le plan social, Lagardère s'attache à créer un cadre propre à l'épanouissement de ses collaborateurs. Dans un secteur d'activité tel que les médias, savoir encourager la créativité et l'autonomie devient un facteur clé de réussite. Les savoir-faire mobilisés par Lagardère prennent ainsi valeur d'avantage compétitif.

L'engagement sociétal du Groupe est porté en premier lieu par son activité même. Le livre, la presse, la radio, la télévision, la distribution... À travers tous ces modes de diffusion de l'information et du savoir, Lagardère participe à la diversité des idées et favorise la culture en ce qu'elle a de plus précieux : sa richesse. À cela, s'ajoute une implication sociétale forte, notamment à travers les actions de la Fondation Jean-Luc Lagardère ou, encore, la volonté de promouvoir le sport sous toutes ses formes.

En matière environnementale, les processus de fabrication sont externalisés dans leur quasi-totalité. Cependant, le Groupe développe depuis plusieurs années des actions visant à mieux contrôler et à réduire l'impact environnemental de ses activités.

Mais la notion de Développement Durable implique aussi, pour Lagardère, une volonté d'exercer ses activités en toute honnêteté et en toute impartialité, dans le respect de ses principes déontologiques et éthiques ainsi que des valeurs universelles et des droits fondamentaux.”

5-3-1 La démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) de Lagardère

5-3-1-1 Animation de la démarche

A) Le Comité RSE

Au sein de Lagardère, conformément au principe clé d'autonomie de ses activités (Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Service et Lagardère Sports) et de leurs filiales, les entités opérationnelles et leurs dirigeants respectifs sont responsables des politiques sociales, sociétale et environnementales et ce afin d'intégrer les concepts et les outils correspondants au cœur de la vie des différentes sociétés du Groupe.

Toutefois, un Comité de Pilotage transverse (le Comité RSE) est chargé par la Gérance de formaliser la situation du Groupe en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale et de mettre en œuvre la réflexion et les actions qui en découlent, en concertation avec les branches.

Ce Comité RSE, animé par la Direction Juridique du Groupe et où sont représentées la Direction des Relations Humaines et la Direction Financière du Groupe, a notamment pour missions :

- d'informer, sensibiliser et mobiliser un réseau de correspondants au sein des branches sur les sujets relatifs à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe ;
- de veiller à l'amélioration continue des démarches du Groupe et notamment :
 - valoriser et organiser le partage des bonnes pratiques ;
 - réfléchir aux axes d'amélioration des actions existantes ;
 - être force de proposition pour le lancement de nouvelles initiatives ;
 - susciter la création de groupes de travail thématiques ou ponctuels ;
- de mettre en œuvre, coordonner et améliorer le *reporting* ;
- d'échanger avec les organismes de notation et répondre à leurs interrogations concernant les thématiques sociales, sociétales et environnementales.

B) Les Directions des Ressources Humaines

Les Directions des Ressources Humaines des différentes entités et leurs équipes sont responsables de leurs politiques ressources humaines et du *reporting* social. La Direction des Relations Humaines Groupe et les Directeurs des Ressources Humaines de chacune des branches abordent les enjeux sociaux du Groupe lors de réunions bimensuelles ; la stratégie du Groupe est ainsi discutée, définie et formalisée en concertation avec les responsables opérationnels de chaque branche et se décline sous leur autorité.

C) Les Secrétariats Généraux et les Directions Techniques

En collaboration avec le Comité RSE, les Secrétariats Généraux et les Directions Techniques des branches sont en charge de l'amélioration continue des actions environnementales et participent activement au *reporting* environnemental.

D) La Direction des Achats Groupe

La Direction des Achats Groupe intègre certaines actions environnementales, notamment dans le cadre de la coordination achats, à laquelle participe chacune des branches. Par ailleurs, des critères de Développement Durable sont progressivement intégrés dans les contrats avec les fournisseurs (cf. § 5.3.1.3).

5-3-1-2 Méthodologie sur le reporting des données

A) Périmètre de consolidation

Les informations **sociales et sociétales** sont collectées grâce à un système de *reporting* déployé auprès de l'ensemble des filiales consolidées dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles le système de *reporting* va être mis en place progressivement, au fur et à mesure de leur intégration dans le Groupe ;
- de certaines entités de moins de 5 salariés.

Les données sociales et sociétales présentées ci-après (à l'exception des données sur l'évolution des effectifs qui concernent la totalité des effectifs de Lagardère) couvrent ainsi 175 sociétés du Groupe représentant plus de 92 % de l'effectif total de Lagardère. Ce taux de couverture atteint près de 100 % pour Hachette Distribution Services, 94 % pour Hachette Livre et 87 % pour les activités Audiovisuel et Presse. La couverture géographique varie entre 90 % et 100 % de l'effectif en fonction des zones.

En 2006, le Groupe a intégré à son système de consolidation des données financières certaines informations environnementales concernant les consommations en eau et énergie. Les données correspondantes couvrent ainsi 100 % des filiales **consolidées** de Lagardère, soit plus de 500 sociétés dont la liste exhaustive figure en annexe des comptes consolidés.

B) Variations de périmètre

L'évolution du périmètre de *reporting* **social et sociétal** est liée au développement des activités du Groupe, réalisé ces dernières années principalement au travers d'acquisitions extérieures, ainsi qu'aux réorganisations juridiques internes. Les variations de périmètre entre 2005 et 2006 sont liées :

- à l'intégration de nouvelles sociétés suite à l'acquisition de Time Warner Book Group par Lagardère Publishing aux États-Unis, de radios en Europe de l'Est (Moscou, Saint-Petersbourg) pour ce qui est de Lagardère Active, et d'un réseau de *retail* à Hong Kong par Lagardère Services ;
- au regroupement de certaines activités ayant entraîné des réorganisations juridiques internes.

Le *reporting* sur les **consommations en eau et énergie** ayant été intégré au système de *reporting* financier, l'évolution du périmètre de ce *reporting* est identique à celle du périmètre de *reporting* financier (les sociétés acquises en cours d'exercice sont intégrées au périmètre pour la totalité de l'exercice au cours duquel a lieu l'acquisition et les sociétés cédées sortent du périmètre à partir de la date de cession, les données les concernant étant ainsi prises en compte jusqu'à la date réelle de cession).

C) **Choix des indicateurs et référentiel de reporting**

Le *reporting* social répond à la politique Relations Humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités ou des spécificités locales. En 2006, dans un souci de progrès continu, le Groupe a amélioré les indicateurs sociaux retenus en affinant non seulement la palette des indicateurs afin d'en approfondir le détail et la précision, mais aussi la définition de certains paramètres afin d'en permettre une application sur l'ensemble du périmètre mondial de Lagardère.

Le référentiel de *reporting* social et sociétal est accessible via l'Intranet aux 158 collaborateurs qui y participent ; ce référentiel précise non seulement les procédures relatives à la collecte et la remontée des informations mais aussi la définition des indicateurs retenus afin d'en assurer une compréhension satisfaisante et homogène par l'ensemble des contributeurs et les formules de calcul utilisées. Les données sont saisies pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de *reporting*, puis validées soit par le Directeur des Ressources Humaines, le cas échéant, soit par la Direction de la filiale ; un second niveau de validation au niveau de chaque branche est prévu. Des contrôles de cohérence sur les informations saisies sont réalisés ; ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et une alerte systématique devant donner lieu à justification lorsque les écarts sont jugés significatifs. Ces contrôles de cohérence permettent de s'assurer de l'intégrité des données et participent ainsi à la fiabilité du système d'information.

Pour ce qui est du *reporting* environnemental :

- le référentiel relatif aux informations sur les consommations en eau, énergie et papier précise la définition des indicateurs retenus ainsi que les procédures relatives à la collecte et la remontée des données. Ce référentiel est transmis à l'ensemble des collaborateurs qui participent à la remontée des informations. Les données sont saisies par un contributeur au sein de chacune des filiales consolidées du Groupe. Un contrôle d'existence de la donnée est mis en œuvre et un contrôle de cohérence sur les informations saisies va être réalisé (les données seront comparées avec les informations des exercices précédents et une alerte systématique, lorsque les écarts sont jugés significatifs, devra donner lieu à justification par le contributeur) ;
- les autres indicateurs environnementaux retenus correspondent aux enjeux environnementaux spécifiques de chaque branche d'activités ; les données correspondantes sont consolidées et vérifiées au niveau des branches d'activités, sur la base des informations transmises par leurs filiales.

Les méthodologies relatives à certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de difficultés d'interprétation par certains contributeurs liées à l'absence de définitions reconnues internationalement ;
- d'estimations nécessaires ou des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.

5-3-1-3 **Rôle de sensibilisation**

Lagardère joue un rôle fondamental en matière de sensibilisation sur les problématiques de Développement Durable vis-à-vis :

- du **public** : au travers de certains de ses contenus et de son activité de distribution, le Groupe a vocation à sensibiliser le public aux problématiques du Développement Durable. Parmi les contenus produits ou délivrés (qu'il s'agisse de livres, de magazines, de journaux, de programmes de radio ou de télévision ou encore de production audiovisuelle) certains traitent du Développement Durable et permettent ainsi au public de prendre conscience des enjeux qui y sont attachés ;
- des **fournisseurs** : le Groupe cherche à promouvoir le Développement Durable auprès de ses fournisseurs en intégrant progressivement, depuis 2006, des critères éthiques, sociaux et environnementaux aussi bien dans les appels d'offres que dans les conditions générales des nouveaux contrats et des contrats cadres ;

- des **salariés** : Lagardère a initié, en 2006, le développement d'un Espace dédié au Développement Durable sur son Intranet. Cet espace, dont la mise en ligne est intervenue en mars 2007, a pour objectif de sensibiliser les collaborateurs du Groupe aux enjeux du Développement Durable et de les encourager à en devenir des acteurs. Il vise aussi à faire découvrir les engagements et les actions du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

5-3-2 Informations sociales

La performance du groupe Lagardère est liée aux compétences de ses collaborateurs. Afin de valoriser au mieux le capital humain et pour prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome. Néanmoins, les **principaux enjeux des politiques de ressources humaines** ont été définis et formalisés par Lagardère en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des branches. Ces enjeux consistent pour le Groupe à :

- **préserver l'équilibre dans l'emploi**, dans un environnement équitable et fondé sur un principe d'égalité de traitement (§ 5-3-2-1) ;
- **favoriser l'épanouissement des talents**, notamment par le développement des compétences et le développement des carrières internes (§ 5-3-1-2) ;
- **offrir une rémunération globale attractive**, juste et équitable, fondée sur la reconnaissance du mérite et de la performance (§ 5-3-2-3) ;
- **promouvoir le dialogue social** (§ 5-3-2-4) ainsi que ;
- **préserver la santé et la sécurité au travail** (§ 5-3-2-5).

L'ensemble des informations ci-après sont complétées par des indicateurs sociaux figurant en annexe (cf. § 5.3.2.6)

5-3-2-1 Préserver l'équilibre dans l'emploi

Un des axes majeurs des politiques "emploi" dans chacune des branches du Groupe est la recherche d'un équilibre sous toutes ses formes :

- un effectif adapté aux besoins de l'activité ;
- un équilibre entre jeunesse et ancienneté ;
- un taux d'encadrement adapté aux activités ;
- la diversité culturelle.

A) Les collaborateurs du Groupe

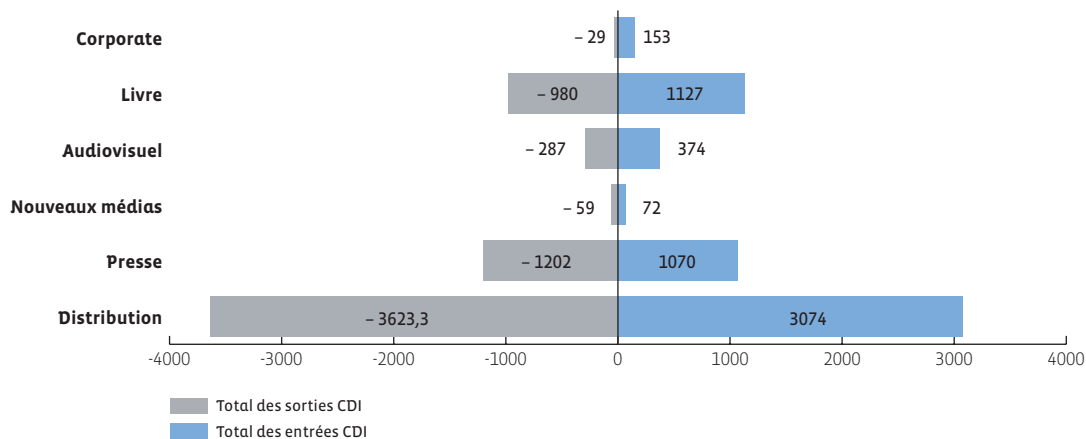
L'évolution des effectifs

Au 31 décembre 2006, l'effectif en CDI était de 30 487 collaborateurs, contre 29 003 à fin 2005. Cette évolution est principalement le fait d'acquisitions externes comme Time Warner Book Group pour la branche Livre, des radios en Europe de l'Est (Moscou, Saint-Petersbourg) pour le pôle Audiovisuel, une concession de retail à Hong Kong pour la branche Distribution.

Évolution des effectifs CDI + CDD (en équivalent temps plein ou ETP)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Lagardère Média	27 774	27 147	26 600	31 126	31 324	31 522

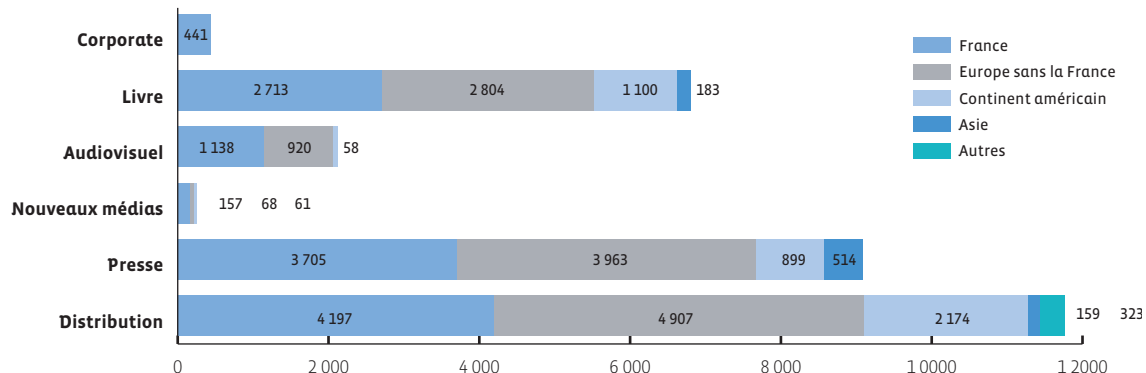
Entrées/sorties de personnel en CDI par branche d'activité



La répartition géographique

La répartition géographique des effectifs reflète le rayonnement international du Groupe, qui est implanté dans 29 pays : fin 2006, 60 % des collaborateurs évoluaient hors de France. À titre d'exemple, Hachette Livre est particulièrement présent dans les pays anglo-saxons et en Espagne. Hachette Distribution Services est la branche la plus internationale du Groupe, un phénomène accentué, en 2006, par un développement de l'activité de distribution dans les pays de l'Europe de l'Est et en Chine notamment. La France reste cependant le premier pays d'implantation du Groupe avec 40 % de l'effectif total.

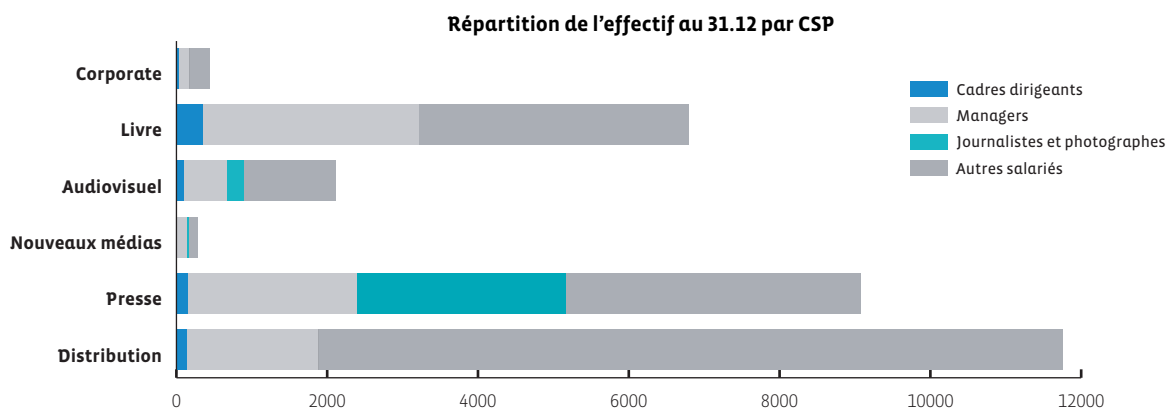
Effectif en CDI au 31.12 par branche et par zone géographique



La répartition par catégorie socioprofessionnelle

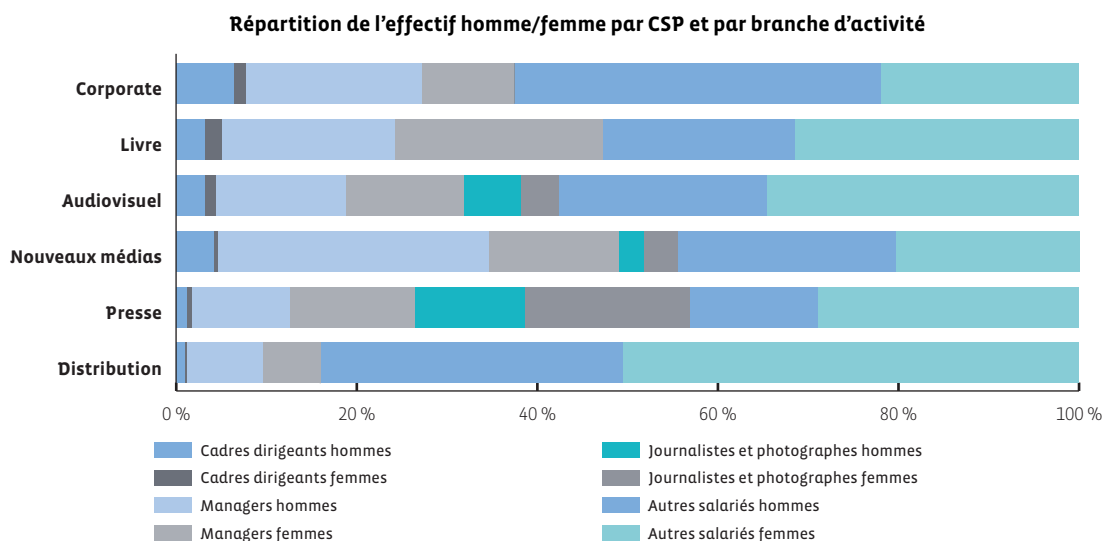
En 2006, ayant revu la définition de certains paramètres afin d'en permettre une application sur l'ensemble de son périmètre mondial, Lagardère n'a pas retenu, pour la France, la distinction habituelle cadre/non-cadre, lui préférant une répartition entre les cadres/managers d'un côté et les salariés/non-managers de l'autre. Quatre catégories socioprofessionnelles permettent ainsi de représenter l'effectif de Lagardère : cadres dirigeants, managers, journalistes (dont photographes), autres salariés.

La répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle varie d'une branche à l'autre et illustre la diversité des activités du Groupe. Ainsi, chez Hachette Distribution Services, le taux d'encadrement est de 16 % et s'explique par la proportion d'employés inhérente à l'activité de commerce de détail. Par contre, dans les autres branches, il est compris entre 40 et 60 %, du fait, notamment, de l'activité d'édition de contenu : journalistes et photographes chez Hachette Filipacchi Médias, éditeurs chez Hachette Livre, technologies de l'information chez Lagardère Active, etc.



Un effectif majoritairement féminin

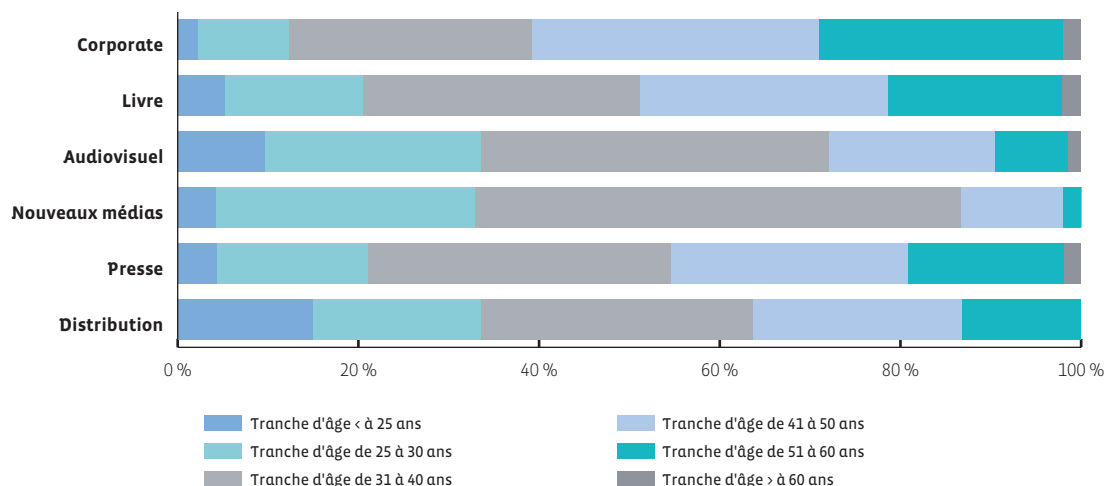
Les femmes, qui sont majoritaires dans l'effectif total de Lagardère, ont représenté, en 2006, plus de 60 % du total des entrées dans le Groupe. Elles occupent 30 % des postes de cadres dirigeants, 51 % ont des fonctions de manager et 59 % des emplois de journalistes et, enfin, la proportion de femmes parmi les autres salariés est de 61 %.



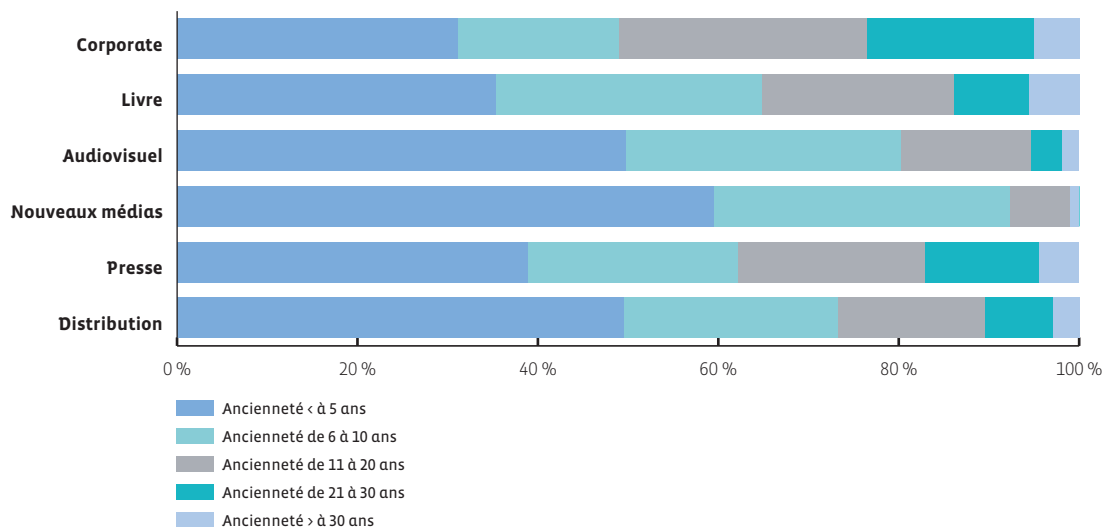
Un effectif globalement jeune et un fort attachement au Groupe

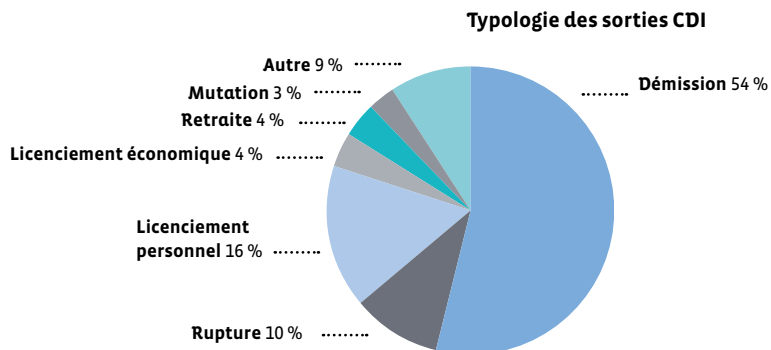
La pyramide des âges du Groupe traduit l'équilibre entre la jeunesse des salariés, dont près de 60 % ont moins de 40 ans et 25 % moins de 30 ans, et l'expérience, liée à l'ancienneté des collaborateurs, nécessaire dans les médias traditionnels.

Répartition de l'effectif par âge et par branche d'activité

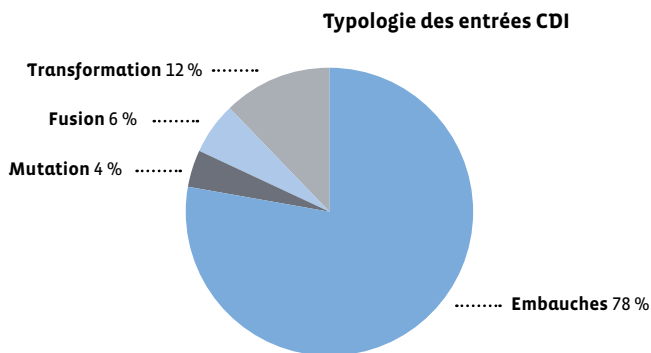


Répartition de l'effectif par ancienneté et par branche d'activité





Bénéficiant d'une notoriété et de marques fortes, Lagardère jouit d'un **attachement tangible de ses collaborateurs** (la part des collaborateurs ayant plus de dix ans d'ancienneté étant de 30 % sur l'ensemble du Groupe et de 40 % en France) et d'une **attractivité réelle** auprès de ses candidats potentiels (avec, notamment, 170 000 candidatures reçues en 2006 contre 150 000 en 2005). Cette stabilité des effectifs au sein de Lagardère est confortée par un taux de démissions relativement faible (moins de 10 % dans l'ensemble du Groupe), y compris dans les activités de distribution et commerciales.



Par ailleurs, ses activités dans la presse et dans la production audiovisuelle, amènent Lagardère à s'appuyer, en France, sur la collaboration de catégories de personnel spécifiques : pigistes et intermittents du spectacle. Conscient de la spécificité de ces statuts, le Groupe s'implique dans la réflexion globale sur leur évolution et participe notamment aux différentes négociations de branches en matière de couverture sociale, de chômage et de formation professionnelle. À ce titre en 2006, Hachette Livre a conclu un accord pour la formation professionnelle et la couverture sociale des travailleurs à domicile (TAD) et Hachette Filipacchi Médias a mis en place un système qui permet de contribuer à la formation continue des pigistes, via Mediafor, organisme collecteur de la profession.

B) Un Groupe attaché à l'égalité des chances

Garantir l'égalité des chances et traiter chaque individu en toute objectivité, telle est la philosophie de Lagardère. Fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le Groupe encourage la diversité au sein de ses branches. Il s'attache à développer les actions transversales dans ce domaine en faisant notamment émerger les bonnes pratiques initiées dans ses différentes entités puis en les partageant.

Dans ce cadre, une première réunion de travail portant sur l'égalité des chances et les perspectives de mise en œuvre dans le Groupe a été initiée cette année par la Direction des Ressources Humaines de Lagardère auprès des équipes des Ressources Humaines des branches d'activités.

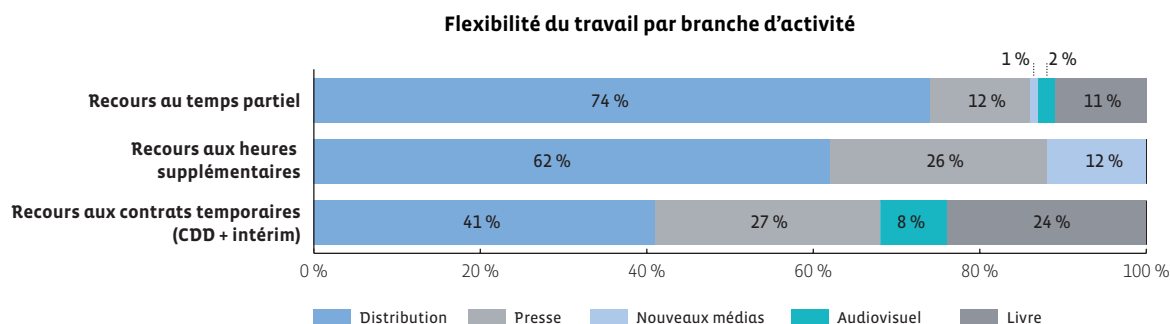
En matière de handicap, Lagardère emploie en moyenne dans le monde 10 personnes handicapées pour 1 000 salariés et ce taux atteint 12,5 pour 1 000 en France. Dans la branche Hachette Filipacchi Médias, par exemple, la mission "insertion des personnes handicapées dans l'entreprise" a continué ses actions en 2006 en matière de recrutement ou d'accueil de stagiaires handicapés, de maintien dans l'emploi, de sous-traitance aux ateliers protégés ainsi que de sensibilisation du personnel au handicap. Enfin, une réflexion a été menée sur la mise en place d'un accord d'entreprise pour l'intégration des travailleurs handicapés ; une demande d'agrément sera déposée en 2007 à la Direction du Travail et de l'Emploi des Hauts-de-Seine, l'accord valant directement satisfaction de l'obligation d'emploi.

C) Une organisation du travail adaptée

Afin de répondre aux besoins liés à leurs activités tout en tenant compte des aspirations des collaborateurs ou en cas de remplacement pour congés maladie ou de maternité, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse, à travers les temps partiels, les heures supplémentaires et le travail temporaire. Le Groupe reste par ailleurs attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, que ce soit en matière de durée du travail ou de gestion des heures supplémentaires.

Ainsi, le recours à des emplois temporaires (effectif en contrat à durée déterminée – CDD – ou intérimaires) est inhérent aux spécificités de certaines activités du Groupe puisqu'il permet notamment de faire face à des augmentations saisonnières de l'activité chez Hachette Livre et Hachette Distribution Services (rentrée littéraire, commandes scolaires, saison de Noël) ainsi qu'aux contraintes liées à l'activité de distribution (amplitude des horaires d'ouverture, formation des gérants...). Les efforts réalisés par le Groupe pour optimiser le recours au travail temporaire (qui représente 4 % de l'effectif total rapporté en équivalent temps plein) se sont notamment traduits en 2006 par une diminution du nombre de CDD, qui est passé à 2 789 (contre 3 141 en 2005). L'objectif de Lagardère est de maintenir l'effectif CDD aux alentours de 10 % de l'effectif total, afin de conserver souplesse et réactivité nécessaires à la gestion de ses activités.

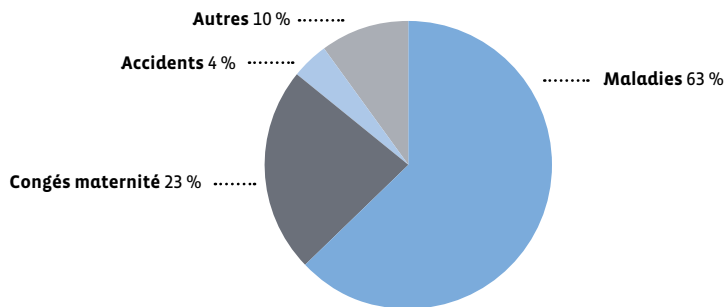
La recherche de souplesse et l'optimisation du coût salarial étant essentielles dans les activités de distribution, Hachette Distribution et Services recourt de manière importante non seulement aux emplois temporaires (cf. ci-dessus), mais aussi aux heures supplémentaires et au temps partiel, principalement sur la zone Asie et en Europe centrale. Cette situation explique la part importante que représentent, par rapport au total du Groupe, les heures supplémentaires (67 %), le recours au temps partiel (74 %) et l'emploi de CDD/intérim (41 % de la totalité des emplois à caractère temporaire) de la branche Distribution et Services. Ce type d'organisation se retrouve, dans une moindre mesure, dans l'ensemble des activités de distribution de la branche Livre qui est confrontée aux mêmes besoins.



Absentéisme

Le nombre moyen de jours d'absence par salarié, tous motifs confondus, est passé de 14,5 en 2005 à 13,96 en 2006. Les congés pour maladie et les congés de maternité représentent la grande majorité des jours d'absence rémunérés.

Répartition des jours d'absence rémunérés (j/personne) supérieurs à 1 pour l'effectif CDI par typologie



Nombre de jours d'absence rémunérés pour les employés en CDI, par branche (j/pers.)

Branches	Maladies			Congés maternité			Accidents			Autres			Total absences
	H	F	HF	H	F	HF	H	F	HF	H	F	HF	
Distribution	12,44	11,99	12,19	0,07	5,7	3,16	1,03	0,77	0,89	0,66	1,07	0,88	17,12
Presse	6,77	9,23	8,14	0,1	6,61	3,74	0,81	0,11	0,42	2,77	3,29	3,07	15,37
Nouveaux médias	3,71	6,66	4,84	0,27	4,3	1,81	0	0,06	0,02	0,43	0,06	0,29	6,96
Audiovisuel	3,81	7,28	5,67	0,17	6,84	3,73	0,39	0,11	0,24	0,59	1,01	0,81	10,45
Livre	4,28	6,25	5,38	0,22	4,95	2,87	0,63	0,44	0,52	0,55	0,59	0,57	9,34
Corporate	2,87	3,1	2,94	0,07	9,55	3,25	0,1	0,08	0,09	0,24	0,08	0,19	6,47
Branches	8	9,32	8,73	0,12	5,87	3,27	0,79	0,45	0,6	1,15	1,52	1,36	13,96

5-3-2-2 Favoriser l'épanouissement des talents

Conformément au principe d'autonomie de chacune des branches d'activités du Groupe, les actions en matière de développement des compétences et de mobilité interne sont propres à chaque entité. Elles traduisent cependant la volonté de Lagardère d'investir dans le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles de ses collaborateurs.

En 2007, les principaux enjeux du Groupe résideront dans :

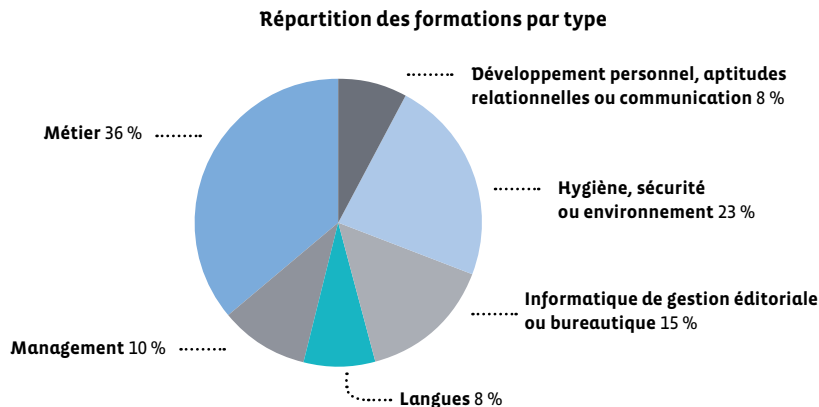
- l'acquisition des savoir-faire liés aux technologies du numérique et, notamment, leur utilisation en combinaison avec les médias traditionnels, ainsi que ;
- l'amélioration de la gestion des talents aussi bien sur un plan transversal qu'au niveau inter-branches.

A) Encourager le développement des compétences

En matière de formation, chacune des branches s'attache à entretenir et développer les compétences de ses collaborateurs. Des plans de formation sont ainsi élaborés à tous les niveaux et l'effort de formation en 2006 ne s'est pas démenti puisque près de la moitié des collaborateurs en CDI du Groupe ont bénéficié au moins d'une

formation, pour un investissement moyen par salarié formé de 1 094 € pour la France (812 € pour l'ensemble du Groupe) et pour une durée moyenne de 2,36 jours.

Par ailleurs, le Groupe s'emploie à développer auprès de ses managers une culture d'entreprise et à transmettre ses valeurs de créativité, d'indépendance, d'audace et d'esprit d'entreprise. Celles-ci sont notamment véhiculées à travers son université interne Media Campus, un cursus de formation dédié aux managers du Groupe. Trois programmes –Leadership, Intégration et Jeunes managers– sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe. En 2006, la formation des managers a représenté 10 % du budget de formation du Groupe.



B) Favoriser l'intégration des jeunes au sein du Groupe

Chaque entité développe une politique importante d'échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages. En 2006, 2 487 stagiaires ont été accueillis dans les entreprises de Lagardère, soit 10 % de plus qu'en 2005, et le nombre de contrats d'alternance a augmenté de 46 % en 2006 (pour atteindre 383). À titre d'illustration, Europe 1 a une nouvelle fois organisé la bourse Lauga. Ce concours s'adresse aux étudiants de dernière année des écoles de journalisme. Le lauréat obtient un stage de trois mois à la rédaction d'Europe 1, qui est souvent transformé en contrat de travail.

C) Développer la mobilité interne

Essentiellement gérés par chacune des branches d'activités, le suivi, la promotion interne et le développement des carrières internes mobilisent le management et les équipes des Ressources Humaines de chaque entité. Ainsi, par exemple, des entretiens annuels d'évaluation et de développement sont peu à peu mis en place systématiquement dans l'ensemble du Groupe.

Sur l'Intranet Groupe, des outils d'aide à la réflexion sur la mobilité sont à disposition des salariés de manière à les aider à définir leur projet et leur faciliter la démarche. Toujours sur l'intranet, les collaborateurs ont la possibilité d'accéder aux postes ouverts dans le Groupe et également de mettre en place des systèmes d'alertes personnalisées sur les postes qui paraissent et pour lesquels ils peuvent être intéressés.

La mobilité interne, qui représente 9 % des embauches en France, varie d'une branche à l'autre. Figurant parmi les enjeux du Groupe, la mobilité entre branches reste freinée par les spécificités, l'activité et la dispersion géographique des différentes entités. Elle doit s'organiser et s'amplifier, notamment pour les fonctions supports. La mobilité interne se traduit aussi par la promotion interne. Ainsi, en 2006, les changements de statut ont concerné 2 % des effectifs, dont plus de 60 % de femmes.

5-3-2-3 Offrir une rémunération attractive

Dans un environnement concurrentiel fort, l'approche du Groupe en matière de **rémunération** se traduit par une offre **attractive et raisonnée par rapport aux pratiques du marché** (que ce soit en termes d'activité ou de contexte économique et social du pays concerné).

Tout en veillant à la maîtrise de ses coûts salariaux, Lagardère reste attachée au **maintien du pouvoir d'achat de ses collaborateurs** et entend **encourager l'engagement et la performance** de ses salariés.

Le Groupe a par ailleurs pour objectif, à moyen terme, de mettre en valeur la notion de rémunération globale (salaires, parts variables, couverture sociale, épargne collective...).

A) Masse salariale, salaire minimum et grilles de salaires

En matière de rémunération, Lagardère s'attache à proposer des pratiques de rémunération justes, équitables et cohérentes. Elles respectent les dispositions légales et tiennent compte du contexte économique et social de chaque pays ainsi que des accords négociés entre les partenaires sociaux du secteur d'activité concerné (notamment en matière de salaire minimum ou de barèmes d'augmentation générale). Par exemple, en France, l'existence d'un salaire minimum résulte d'une disposition légale nationale qui concerne la totalité des effectifs ; dans certains pays où la notion de salaire minimum légal revêt parfois un caractère symbolique ou lorsqu'il n'existe aucun salaire minimum, les pratiques salariales sont définies en fonction des salaires pratiqués sur le marché du travail local.

Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à 37 844 € en 2006 (contre 36 600 € en 2005).

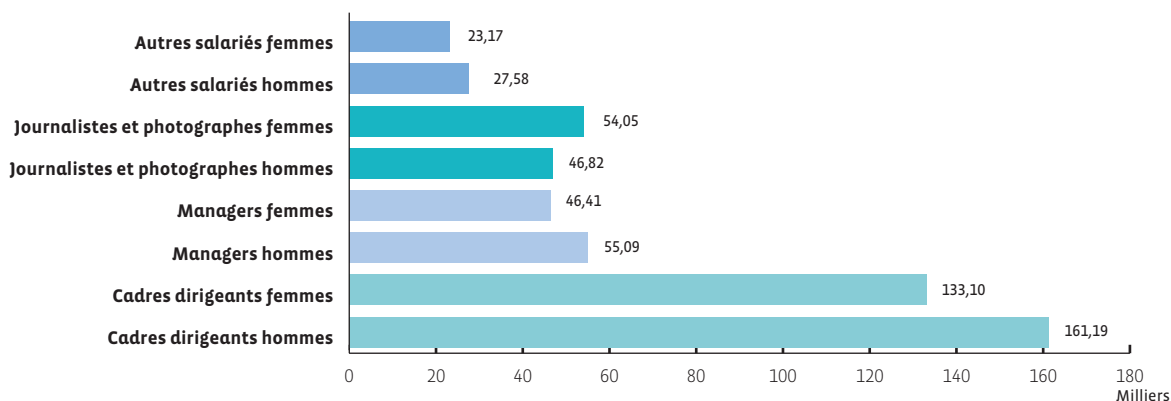
Salaires brut moyen annuel en euros pour les salariés en CDI par CSP, par zone géographique

Zones	Cadres dirigeants	Managers	Journalistes et photographes	Autres employés	Toutes CSP confondues
France	173 230,85	48 315,14	56 641,28	23 798,21	40 331,89
Europe sans la France	131 412,34	47 140,74	37 781,12	26 542,24	34 479,09
Continent américain	202 027,21	67 454,52	60 311,5	22 580,25	40 877,36
Asie	82 482,78	52 225,52	20 488,84	24 621,96	30 988,28
Autres	94 244,35	39 882,57	0	29 176,88	34 301,94
Zones	152 757,07	50 717,92	50 275,82	24 980,09	37 844,06

Les moyennes ci-dessus n'ont qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution : elles correspondent à une grande diversité de situations dues à la nature même des activités mais aussi à leur localisation géographique, les niveaux et coûts de la vie étant très différents selon les pays

La volonté de Lagardère est de contribuer à l'égalité entre les rémunérations des hommes et celles des femmes à condition égale d'emploi et de qualification. Les écarts constatés dans le graphique ci-dessous sont dus essentiellement à des disparités liées à la nature des emplois et des responsabilités exercés ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification existant entre les deux populations. Les **grilles de salaire** mises en place dans certaines des filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, 61 % de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste.

Salaire brut annuel moyen (€) pour les salariés en CDI par CSP et par sexe



B) Augmentations de salaire

La politique du Groupe en termes d'augmentation de salaire repose également sur l'évaluation des résultats individuels selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales. Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée.

C) Un éventail de rémunérations complémentaires

Au-delà du salaire de base, la plupart des entités du Groupe rétribuent leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus...) et collective. Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée. C'est ainsi que plus de 41 % des effectifs du Groupe bénéficient d'une **part variable de rémunération** (une certaine disparité étant observée en fonction des zones géographiques et qui s'explique notamment par des pratiques de marché différentes, la politique de rémunération restant une prérogative du management local). La **participation** des collaborateurs **aux résultats** de leur entreprise est une pratique courante au sein du Groupe; elle se traduit principalement par la participation aux bénéfices et la mise en place de plans d'épargne salariale. 38 % des collaborateurs en France bénéficient ainsi d'un plan d'épargne salariale. 2,23 % des actions émises par le Groupe sont détenus par les salariés, dont 0,85 % sous forme de FCP.

En France, les collaborateurs du Groupe bénéficient également de **régimes complémentaires de santé et de prévoyance** pour lesquels les employeurs participent financièrement. Certaines proposent également, pour des catégories spécifiques de collaborateurs, un système de retraite par capitalisation en complément de la retraite par répartition.

Par ailleurs, en matière de **stock option**, Lagardère a attribué, en 2006, 1 844 700 options d'achat réparties entre 451 collaborateurs. L'attribution d'options a pour objectif d'associer les collaborateurs aux résultats du Groupe en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et de leurs résultats; elle favorise par ailleurs une certaine fidélisation de ses collaborateurs.

5-3-2-4 Privilégier le dialogue social

Composante essentielle de la politique de ressources humaines de 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); il constituera un élément important du déploiement de la stratégie de Lagardère en 2007.

A) Le Comité de Groupe et le Comité européen

Au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe a souhaité 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 du groupe Lagardère et de 5 "observateurs" représentants du groupe EADS (un par organisation syndicale représentative au niveau national). Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère en Europe (la France détient 15 sièges et six pays européens – Espagne, Belgique, Hongrie, Royaume-Uni, Italie et Allemagne – se partagent les 15 restants ; la Pologne et la Tchéquie auraient également pu y être représentées, mais les entreprises du Groupe situées dans ces pays ne disposant pas de représentants du personnel, aucun siège n'a pu leur être attribué).

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle pour chacune des deux instances. À ces réunions plénières peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux. En 2006, le Bureau du Comité de Groupe s'est réuni quatre fois. Lors de ces réunions, les débats ont notamment porté sur l'organisation et la stratégie d'entreprise, sur la réflexion et la mise en place d'un fonds d'aide sociale au niveau du Groupe, etc.

B) La représentation du personnel

En 2006, 77 % des effectifs de Lagardère bénéficient d'une représentation du personnel dans leur entité. En France, ce taux atteint plus de 97 %, les salariés non couverts évoluant dans de très petites structures de quelques salariés.

C) Les accords collectifs

88 accords collectifs ont été signés au cours de l'exercice 2006 ; ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, etc.

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type :

- 76,56 % des effectifs couverts par un accord sur la durée du travail ;
- 54,39 % des effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- 75,88 % des effectifs couverts par un accord sur les rémunérations ;
- 63,25 % des effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale ;
- 27,46 % par un accord sur la formation.

D) Les instances représentatives du monde des médias

Le Groupe est également présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias : syndicats professionnels de la presse ou de l'édition. Il participe à ce titre à des négociations avec les partenaires sociaux français (notamment concernant les pigistes, les intermittents et les travailleurs à domicile, cf. supra, "Une gestion de l'emploi cohérente et un fort attachement au Groupe").

5-3-2-5 Promouvoir la santé et la sécurité au travail

Les activités du Groupe relèvent principalement du secteur tertiaire dont **les problématiques de sécurité, d'hygiène et de santé sont plutôt réduites** ; les entités comprenant des fonctions de logistique et de distribution ont cependant une "culture sécurité" plus importante.

Néanmoins, **Lagardère mène** dans chacune de ses branches, **une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels** à travers des actions de prévention et des formations. Parmi les thématiques émergentes figurent la prévention des risques liés au stress et plus globalement au mal-être au travail.

Afin de réduire le taux de fréquence et la gravité des accidents du travail⁽¹⁾, les différentes branches de Lagardère mènent des actions permanentes de prévention, adaptées à la spécificité et aux exigences de leurs métiers. En 2006, les taux de fréquence (12,45 en moyenne pour le Groupe et 15,21 en France) et de gravité des accidents du travail (0,29 en moyenne pour le Groupe et 0,49 en France) au sein du Groupe sont demeurés stables et inférieurs à ceux observés en France dans les activités dites de commerce (source CNAMTS). De même des formations à l'hygiène et la sécurité sont organisées au sein des entités du Groupe (cf. § 5-3-1-2 ci-dessus).

Parmi les initiatives engagées en France, figurent notamment celles mises en œuvre par Hachette Filipacchi Médias :

- la réalisation et la diffusion d'une Charte de bonne conduite, destinée à contribuer à la préservation de la santé morale sur le lieu de travail ;
- la diffusion d'un Guide pratique de l'ergonomie au travail, qui contribue également à améliorer l'hygiène et la sécurité au travail ;
- la poursuite, par un groupe "santé au travail" composé de membres permanents issus du secteur médical, de la Direction des Ressources Humaines et des représentants du personnel, d'un programme de prévention des risques professionnels des salariés qui présentent (ou présenteront) des difficultés à leur poste de travail pour des raisons de santé ou de restriction d'aptitude.

De même, une action a été menée en 2006 auprès des managers de la Direction Générale, afin de les sensibiliser aux risques du stress.

5-3-2-6 Annexes : indicateurs complémentaires

Préserver l'équilibre dans l'emploi (voir § 5-3-2-1)

Effectifs permanents

Effectifs en CDI au 31.12, par branche et zone géographique						
Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	4 197	4 907	2 174	159	323	11 760
Presse	3 705	3 963	899	514		9 081
Nouveaux médias	157	68	61			286
Audiovisuel	1 138	920			58	2 116
Livre	2 713	2 804	1 100	3	183	6 803
Corporate	441					441
Consolidation	12 351	12 662	4 234	676	564	30 487

(1) Taux de fréquence = (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 10⁶) : nombre d'heures travaillées.

Taux de gravité = (nombre de jours d'arrêt x 1000) : nombre d'heures travaillées.

Effectifs en CDI au 31.12 par CSP, par branche

Branches	Cadres dirigeants	% Cadres dirigeants	Managers	% Managers	Journalistes et photographes	% Journalistes et photographes	Autres salariés	% Non managers	Effectif total en CDI au 31.12
Distribution	133	1,13 %	1 743	14,82 %	–	0 %	9 884	84,05 %	11 760
Presse	159	1,75 %	2 239	24,66 %	2 768	30,48 %	3 915	43,11 %	9 081
Nouveaux médias	13	4,55 %	127	44,41 %	19	6,64 %	127	44,41 %	286
Audiovisuel	94	4,44 %	579	27,36 %	223	10,54 %	1 220	57,66 %	2 116
Livre	346	5,09 %	2 865	42,11 %	–	0 %	3 592	52,80 %	6 803
Corporate	34	7,71 %	131	29,71 %	–	0 %	276	62,59 %	441
Branches	779	2,56 %	7 684	25,20 %	3 010	9,87 %	19 014	62,37 %	30 487

Effectifs en CDI au 31.12 par CSP et par sexe, par zone géographique

Zones	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres salariés		H	F	Total
	H	F	H	F	H	F	H	F			
France	231	93	2 073,21	2 277,90	703,59	638	2 633	3 700,97	5 640,80	6 709,87	12 350,67
Europe sans la France	244	109	1 119	968	426	925	3 577	5 294	5 366	7 296	12 662
Continent américain	41	17	474	553	115	198	892	1 944	1 522	2 712	4 234
Asie	7	9	50	76	4	–	147	383	208	468	676
Autres	18	10	43	50	–	–	166	277	227	337	564
Zones	541	238	3 759,21	3 924,90	1 248,59	1 761	7 415	11 598,97	12 963,80	17 522,87	30 486,67

Effectifs en CDI au 31.12 par classe d'âge, par branche

Branches	Effectif de - 25 ans	Effectif de 25 à 30 ans	Effectif de 31 à 40 ans	Effectif de 41 à 50 ans	Effectif de 51 à 60 ans	Effectif de + 60 ans
Distribution	14,46 %	17,92 %	29,16 %	22,75 %	13,22 %	2,49 %
Presse	4,28 %	16,75 %	33,52 %	26,28 %	17,22 %	1,94 %
Nouveaux médias	4,20 %	28,67 %	53,85 %	11,19 %	2,10 %	0 %
Audiovisuel	9,64 %	23,91 %	38,52 %	18,34 %	8,18 %	1,42 %
Livre	5,26 %	15,18 %	30,69 %	27,47 %	19,24 %	2,15 %
Corporate	2,27 %	9,98 %	26,98 %	31,75 %	26,98 %	2,04 %
Branches	9,04 %	17,40 %	31,54 %	24,47 %	15,40 %	2,16 %

Effectifs en CDI au 31.12 par classe d'âge, par zone géographique

Zones	Effectif de - 25 ans	Effectif de 25 à 30 ans	Effectif de 31 à 40 ans	Effectif de 41 à 50 ans	Effectif de 51 à 60 ans	Effectif de + 60 ans
France	5,55 %	17,04 %	33,24 %	25,11 %	17,54 %	1,53 %
Europe sans la France	8,66 %	16,70 %	32,18 %	26,11 %	14 %	2,35 %
Continent américain	18,63 %	17,40 %	24,56 %	20,61 %	15,02 %	3,78 %
Asie	15,83 %	28,70 %	36,54 %	14,79 %	4,14 %	0 %
Autres	12,59 %	25,35 %	28,19 %	19,15 %	12,06 %	2,66 %
Zones	9,04 %	17,40 %	31,54 %	24,47 %	15,40 %	2,16 %

Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par branche

Branches	Moins de 5 ans d'ancienneté	6 à 10 ans d'ancienneté	11 à 20 ans d'ancienneté	21 à 30 ans d'ancienneté	Plus de 30 ans d'ancienneté
Distribution	49,51 %	23,77 %	16,26 %	7,56 %	2,91 %
Presse	38,89 %	23,24 %	20,79 %	12,55 %	4,52 %
Nouveaux médias	59,44 %	32,87 %	6,64 %	1,05 %	0 %
Audiovisuel	49,67 %	30,53 %	14,46 %	3,40 %	1,94 %
Livre	35,26 %	29,58 %	21,18 %	8,32 %	5,66 %
Corporate	31,07 %	17,91 %	27,44 %	18,59 %	4,99 %
Branches	43,25 %	25,51 %	18,53 %	8,82 %	3,90 %

Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par zone géographique

Zones	Moins de 5 ans d'ancienneté	6 à 10 ans d'ancienneté	11 à 20 ans d'ancienneté	21 à 30 ans d'ancienneté	Plus de 30 ans d'ancienneté
France	34,27 %	26,46 %	20,83 %	12,84 %	5,59 %
Europe sans la France	43,43 %	27,17 %	19,44 %	6,55 %	3,42 %
Continent américain	61,48 %	20,60 %	12,02 %	4,72 %	1,18 %
Asie	66,57 %	16,42 %	11,83 %	4,14 %	1,04 %
Autres	71,63 %	20,04 %	7,27 %	0,89 %	0,18 %
Zones	43,25 %	25,51 %	18,53 %	8,82 %	3,90 %

Effectifs non permanents
Effectifs moyens ETP en CDD, par branche et par zone géographique

Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	372,67	716,18	12,75	3	143	1 247,60
Presse	207,83	535,45	–	98,71		841,99
Nouveaux médias	11,59	0,80	–			12,39
Audiovisuel	54,21	247,50			3	304,71
Livre	192,29	110,67	30	–	41	373,96
Corporate	8,15					8,15
Consolidation	846,74	1 610,60	42,75	101,71	187	2 788,80

Répartition des effectifs moyens ETP en CDD par fonction, par branche

Branches	Marketing/ Ventes/Achats	Comptabilité/ Finance/Gestion /Stratégie	Industrie/ Production/ Logistique	Médias	Administration	RH/Juridique/ Communication	Informatique	Autres
Distribution	54,63 %	4,92 %	15,38 %	0,3 %	1,2 %	0,89 %	0,32 %	22,36 %
Presse	14,82 %	2,03 %	12,09 %	63,01 %	3,63 %	2,49 %	0,88 %	1,06 %
Nouveaux médias	0,00 %	0,00 %	0,00 %	86,76 %	6,46 %	0,00 %	5,00 %	1,78 %
Audiovisuel	9,15 %	4,37 %	0,47 %	47,24 %	19,53 %	2,56 %	0,84 %	15,83 %
Livre	18,61 %	4,22 %	22,58 %	43,64 %	4,78 %	1,77 %	1,95 %	2,45 %
Corporate	12,27 %	10,18 %	12,27 %	0,00 %	18,28 %	10,18 %	24,54 %	12,27 %
Branches	35,31 %	4,11 %	14,08 %	25,96 %	4,26 %	1,57 %	0,84 %	13,86 %

Effectifs moyens ETP en CDD, par CSP, par sexe, par branche

Branches	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres salariés		Effectif moyen en CDD		Effectif total moyen en CDD par CSP
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Distribution	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	15 %	29 %	15 %	29 %	45 %
Presse	0 %	0 %	0 %	1 %	8 %	12 %	3 %	6 %	11 %	19 %	30 %
Nouveaux médias	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Audiovisuel	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %	4 %	5 %	5 %	6 %	11 %
Livre	0 %	0 %	1 %	3 %	0 %	0 %	4 %	5 %	5 %	9 %	13 %
Corporate	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Branches	0 %	0 %	2 %	5 %	9 %	13 %	26 %	45 %	37 %	63 %	100 %

Entrées - sorties

Nombre d'entrées de personnel en CDI par type et par sexe, par branche

Branches	Nombre d'embauches en CDI		Nombre d'entrées suite à une mutation		Nombre d'entrées suite à une fusion ou une acquisition		Nombre de salariés pour lesquels le CDD a été transformé en CDI		Total		Total
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Distribution	955	1560	31	31	23	79	144	251	38 %	62 %	3074
Presse	216	580	30	56	30	29	65	64	32 %	68 %	1070
Nouveaux médias	40	16	4	2	0	0	4	6	67 %	33 %	72
Audiovisuel	101	168	16	13	3	10	27	36	39 %	61 %	374
Livre	327	569	16	18	32	50	47	68	37 %	63 %	1127
Corporate	26	13	0	2	84	23	4	1	75 %	25 %	153
Branches	1665	2906	97	122	172	191	291	426	38 %	62 %	5870

Typologie des entrées de personnel en CDI, par zone géographique

Zones	Embauches	Mutation	Fusion	Transformation	Total des entrées CDI
France	65,08 %	9,13 %	9,76 %	16,04 %	1 927,00
Europe sans la France	68,86 %	1,93 %	8,36 %	20,85 %	1 914,00
Continent américain	98,60 %	0,22 %	0,96 %	0,22 %	1 360,00
Asie	98,46 %	0,31 %	0 %	1,23 %	325,00
Autres	98,26 %	0,58 %	0,58 %	0,58 %	344,00
Zones	77,87 %	3,73 %	6,18 %	12,21 %	5 870,00

Nombre d'entrées de personnel en CDI par type et par sexe, par zone géographique

	Nombre d'embauches en CDI		Nombre d'entrées suite à une mutation		Nombre d'entrées suite à une fusion ou une acquisition		Nombre de personnes pour lesquels le CDD a été transformé en CDI		Total		Total
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Total France	524	730	74	102	106	82	145	164	849	1 078	1 927
Total Europe sans la France	407	911	18	19	61	99	142	257	628	1 286	1 914
Total continent américain	469	872	3	0	5	8	1	2	478	882	1 360
Total Asie	129	191	0	1	0	0	1	3	130	195	325
Total autres	136	202	2	0	0	2	2	0	140	204	344
Total zones	1 665	2 906	97	122	172	191	291	426	2 225	3 645	5 870

Typologie des sorties de personnel CDI, par branche

Branches	Part des sorties CDI par							Total des sorties CDI
	Démission (%)	Ruptures de contrat (%)	Licenciement personnel (%)	Licenciement économique (%)	Retraite (%)	Mutation (%)	Autres motifs (%)	
Distribution	57,87 %	15,29 %	14,04 %	1,79 %	2,37 %	1,16 %	7,49 %	3 632,3
Presse	49,67 %	2,16 %	15,06 %	8,32 %	4,08 %	4,33 %	16,39 %	1 202
Nouveaux médias	47,46 %	3,39 %	18,64 %	5,08 %	0 %	18,64 %	6,78 %	59
Audiovisuel	47,39 %	14,29 %	20,56 %	3,14 %	1,39 %	7,67 %	5,57 %	287
Livre	49,80 %	1,53 %	23,06 %	5,31 %	7,24 %	3,67 %	9,39 %	980
Corporate	10,34 %	3,45 %	34,48 %	6,90 %	24,14 %	20,69 %	0 %	29
Branches	54,19 %	10,35 %	16,11 %	3,73 %	3,51 %	2,73 %	9,39 %	6 189,3

Nombre de sorties de personnel en CDI par type et par sexe, par branche

Branches	Nombre de sorties par															Total sorties		Total sorties CDI
	Démission		Rupture de contrat		Licenciement personnel		Licenciement économique		Retraite		Mutation		Autres motifs					
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H		
Total Distribution	1 397	705	324	231	297	213	41	24	53	33	24	18	141	131	63 %	37 %	3 632,3	
Total Presse	460	137	14	12	99	82	73	27	20	29	34	18	149	48	71 %	29 %	1 202	
Total Nouveaux médias	8	20	0	2	4	7	3	0	0	0	5	6	2	2	37 %	63 %	59	
Total Audiovisuel	74	62	21	20	29	30	6	3	1	3	16	6	8	8	54 %	46 %	287	
Total Livre	343	145	8	7	115	111	35	17	36	35	18	18	65	27	63 %	37 %	980	
Total Corporate	2	1	1	0	6	4	1	1	5	2	0	6	0	0	52 %	48 %	29	
Branches	2 284	1 070	368	272	550	447	159	72	115	102	97	72	365	216	64 %	36 %	6 189,3	

Rappel : entrées et sorties de personnel en CDI en 2005, par branche et par zone géographique

Typologie des entrées de personnel en CDI, par zone géographique

Zones	Part des entrées CDI par				Total des entrées CDI
	Embauches	Mutation	Fusion	Transformation	
Continent américain	99,38 %	0,57 %	0 %	0,05 %	1 936
Asie	94,08 %	1,18 %	0 %	4,73 %	169
Autres	82,42 %	10,99 %	2,20 %	4,40 %	91
Europe sans la France	89,11 %	1,36 %	0,50 %	9,04 %	2 800
France	67,94 %	15,86 %	0,71 %	15,48 %	1 828
Zones	86,39 %	5,14 %	0,42 %	8,05 %	6 824

Typologie des sorties de personnel CDI, par branche

Branches	Part des sorties CDI par						
	Démission (%)	Ruptures de contrat (%)	Licenciement personnel (%)	Licenciement économique (%)	Retraite (%)	Mutation (%)	Autre (%)
Distribution	51,79 %	13,68 %	17,20 %	6,74 %	1,28 %	1,71 %	7,61 %
Presse	66,35 %	9,05 %	9,16 %	4,30 %	3,05 %	3,68 %	4,41 %
Nouveaux médias	12,50 %	0 %	37,50 %	12,50 %	0 %	31,25 %	6,25 %
Audiovisuel	18,18 %	4,55 %	36,36 %	0 %	0 %	4,55 %	36,36 %
Livre	47,73 %	10,06 %	25,32 %	1,95 %	0,65 %	9,09 %	5,19 %
Corporate	48,36 %	5,45 %	24,12 %	2,06 %	7,76 %	1,58 %	10,67 %
Branches	54,63 %	11,25 %	16,50 %	5,31 %	2,47 %	2,62 %	7,22 %

Main-d'œuvre extérieure**Nombre d'intérimaires en ETP par rapport à l'effectif moyen en CDI et CDD en ETP, par branche**

Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	0,01	0,06	0	0,01	0	0,03
Presse	0,01	0,05	0	0,02		0,02
Nouveaux médias	0	0	0			0
Audiovisuel	0,01	0			0	0
Livre	0,12	0,06	0,02	0,29	0,01	0,08
Corporate	0,01					0,01
Consolidation	0,03	0,05	0,01	0,02	0	0,04

Durée du travail**Durée du travail minimum**

Périmètre de reporting (axe géographie)	Minimum		
	Minimum d'heures par an	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures de travail par jour correspondant
France	1 372	196	7
Europe sans la France	1 449	207	7
Continent américain	1 610	230	7
Asie	1 694	242	7
Autres	1 732,5	231	7,5

Durée du travail maximum

Périmètre de reporting (axe géographie)	Maximum		
	Maximum d'heures par an	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures de travail par jour correspondant
France	2 115	235	9
Europe sans la France	2 080	260	8
Continent américain	2 080	260	8
Asie	2 510	251	10
Autres	2 288	286	8

Heures supplémentaires

Nombre d'heures supplémentaires effectuées par an par branche et par zone géographique

Périmètre de reporting (axe activité)	Amérique	Asie	Autre	Europe sans la France	France	Total
Distribution	1 583		119 436	98 190	6 190	225 399
Presse	38 748	-		23 077	33 808	95 633
Livre	2	-	-	19 655	23 624	43 281
Corporate					539	539
Nouveaux médias	50			-	198	248
Audiovisuel			-	-	562	562
Consolidation	40 383	-	119 436	108 183	103 499	365 662

Temps partiel

Effectifs en CDI au 31.12 à temps partiel

Branches	Effectif hommes en CDI à temps partiel	% effectif CDI hommes	Effectif femmes en CDI à temps partiel	% effectif CDI femmes	% effectif CDI	Effectif total à temps partiel
Distribution	915	18,10 %	2 397	35,74 %	28,16 %	3 312
Presse	52	1,81 %	466	10,78 %	7,20 %	518
Nouveaux médias	10	5,71 %	15	13,51 %	8,74 %	25
Audiovisuel	40	4,03 %	67	5,96 %	5,06 %	107
Livre	67,5	2,28 %	442,86	11,54 %	7,50 %	510,36
Corporate	5	1,71 %	9	6,08 %	3,17 %	14
Branches	1 089,5	8,82 %	3 396,86	20,9 %	15,69 %	4 486,36

Passages à temps partiel des salariés en CDI

Branches	À l'initiative du salarié	% du total	À l'initiative de l'employeur	% du total	Total nombre de salariés passés à temps partiel durant l'exercice	% par rapport à l'effectif en temps partiel
Distribution	162	93,10 %	12	6,9 %	174	5,25 %
Presse	12	46,15 %	14	53,85 %	26	5,02 %
Nouveaux médias	3	100 %	0	0 %	3	12 %
Audiovisuel	6	85,71 %	1	14,29 %	7	6,54 %
Livre	93	93,94 %	6	6,06 %	99	19,4 %
Corporate	3	100 %	0	0 %	3	21,43 %
Branches	279	89,42 %	33	10,58 %	312	6,95 %

Personnel à temps partiel par zone géographique

Effectif CDI à temps partiel par sexe			
Branches	Temps partiel homme	Temps partiel femme	Total temps partiel
Total France	213,5	992,86	1 206,36
Total Europe sans la France	406	1 357	1 763
Total continent américain	274	787	1 061
Total autres	196	260	456
Total	1 089,50	3 396,86	4 486,36

Insertion des personnes handicapées

Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif en CDI au 31.12						
Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	6,19	18,14	0,46	0	0	9,86
Presse	21,86	4,82	3,34	1,95		13,21
Nouveaux médias	6,37	14,71	0			6,99
Audiovisuel	2,64	2,17			0	2,36
Livre	12,9	7,49	0,91	0	0	8,38
Corporate	20,41					20,41
Consolidation	12,55	11,42	1,18	1,48	0	9,93

Emploi local et développement régional

Effectifs en CDI au 31.12, par branche et zone géographique						
Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	4 197	4 907	2 174	159	323	11 760
Presse	3 705	3 963	899	514		9 081
Nouveaux médias	157	68	61			286
Audiovisuel	1 138	920			58	2 116
Livre	2 713	2 804	1 100	3	183	6 803
Corporate	441					441
Consolidation	12 351	12 662	4 234	676	564	30 487

**Favoriser l'épanouissement des talents (voir § 5-3-2-2)
Formation**

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation, par branche

Branches	Cadres dirigeants	Managers	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
Distribution	1,36 %	16,27 %	0 %	82,37 %	53 %
Presse	1,35 %	38,47 %	22,81 %	37,37 %	44,38 %
Nouveaux médias	4,27 %	41,03 %	12,82 %	41,88 %	40,91 %
Audiovisuel	5,71 %	30,77 %	2,11 %	61,41 %	38,09 %
Livre	4,61 %	48,99 %	0 %	46,40 %	50,02 %
Corporate	7,35 %	38,73 %	0 %	53,92 %	46,26 %
Branches	2,52 %	30,70 %	5,45 %	61,34 %	48,80 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation, par zone géographique

Zones	Cadres dirigeants	Managers	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
France	1,46 %	33,75 %	8,67 %	56,12 %	56,52 %
Europe sans la France	3,51 %	27,14 %	2,44 %	66,92 %	47,65 %
Continent américain	4,28 %	38,14 %	2,79 %	54,79 %	25,39 %
Asie	1,74 %	13,95 %	0,00 %	84,3 %	50,89 %
Autres	4,03 %	18,25 %	0,00 %	77,73 %	74,82 %
Zones	2,52 %	30,7 %	5,45 %	61,34 %	48,8 %

Part du type de formation par rapport au total

Périmètre de reporting (axe géographie)	Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation en :						Total
	Développement personnel, aptitudes relationnelles ou communication	Hygiène, sécurité ou environnement	Informatique de gestion éditoriale ou bureautique	Langues	Management	Métier	
Groupe	1 397 (8,27 %)	3 841 (22,73 %)	2 478 (14,67 %)	1 335 (7,9 %)	1 607 (9,51 %)	6 239 (36,92 %)	16 897

**Nombre de jours moyen de formation pour les employés en CDI formés,
par branche et par zone géographique**

Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	2,09	1,92	1,65	0	1,51	1,93
Presse	3,63	2,15	0,21	0,85		3,03
Nouveaux médias	2,53	4,62	10			3,38
Audiovisuel	2,32	2,54			3,86	2,5
Livre	2,43	3,02	0,42	13	1,79	2,28
Corporate	5,28					5,28
Consolidation	2,76	2,36	0,6	0,5	1,79	2,36

Dépenses moyennes de formation pour les employés en CDI, par branche et par zone géographique

Périmètre de reporting (axe activité)	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	709,32	447,53	387,63	31,85	368,75	558,36
Presse	1 180,77	1 862,54	105,14	748,80		1 208,39
Nouveaux médias	993,45	1 875,28	8 039,22			1 415,37
Audiovisuel	1 385,92	1 231,72			118,18	1 248,99
Livre	1 788,37	298,05	221,05	3 000	493,80	710,14
Corporate	1 985,86					1 985,86
Consolidation	1 094,32	610,04	243,52	428,13	359,22	812

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation par sexe, CSP et par branche

	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres employés		Total
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Total Distribution	1,14 %	0,22 %	10,16 %	6,11 %	0 %	0 %	27,74 %	54,63 %	53 %
Total Presse	0,85 %	0,50 %	21,12 %	17,36 %	10,93 %	11,87 %	18,73 %	18,64 %	44,38 %
Total Nouveaux médias	4,27 %	0 %	23,08 %	17,95 %	4,27 %	8,55 %	17,09 %	24,79 %	40,91 %
Total Audiovisuel	2,61 %	3,10 %	14,76 %	16 %	0,99 %	1,12 %	24,32 %	37,10 %	38,09 %
Total Livre	2,41 %	2,20 %	18,04 %	30,94 %	0 %	0 %	17,87 %	28,53 %	50,02 %
Total Corporate	4,90 %	2,45 %	20,59 %	18,14 %	0 %	0 %	29,90 %	24,02 %	46,26 %
	1,55 %	0,97 %	15,11 %	15,59 %	2,59 %	2,85 %	23,02 %	38,32 %	

Rappel : part de l'effectif ayant au moins reçu une formation en 2005
Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation, par branche

Branches	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
Distribution	1,64 %	24,91 %	0 %	73,45 %	33,85 %
Presse	3,72 %	46,55 %	15,91 %	33,82 %	37,77 %
Corporate	5,79 %	39,67 %	0 %	54,55 %	39,29 %
Nouveaux médias	6,94 %	43,06 %	8,33 %	41,67 %	25,99 %
Audiovisuel	4,29 %	30,01 %	7,33 %	58,37 %	36,98 %
Livre	4,56 %	47,41 %	0 %	48,03 %	42,18 %
Branches	3,26 %	37,81 %	5,65 %	53,28 %	37,01 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation, par zone géographique

Zones	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
Continent américain	3,01 %	69,14 %	0 %	27,86 %	14,34 %
Asie	3,60 %	24,46 %	0 %	71,94 %	21,48 %
Autres	9,89 %	39,56 %	0 %	50,55 %	61,69 %
Europe sans la France	5,85 %	31,07 %	0 %	63,09 %	32,60 %
France	1,33 %	39,96 %	10,22 %	48,48 %	47,97 %
Zones	3,26 %	37,81 %	5,65 %	53,28 %	37,01 %

Offrir une rémunération globale attractive (voir § 5-3-2-3)

Augmentation de salaire et rémunération variable

Part de l'effectif en CDI par CSP et par sexe ayant bénéficié d'une augmentation de salaire, par zone géographique

	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
France	59 %	75 %	66 %	73 %	65 %	82 %	67 %	68 %	66 %	71 %	69 %
Europe sans la France	81 %	91 %	88 %	85 %	41 %	41 %	83 %	79 %	82 %	76 %	79 %
Continent américain	90 %	76 %	76 %	76 %	50 %	40 %	100 %	100 %	82 %	85 %	84 %
Asie	14 %	22 %	58 %	74 %	75 %	–	75 %	62 %	69 %	63 %	65 %
Autres	78 %	90 %	91 %	90 %	–	–	86 %	79 %	86 %	81 %	83 %
Zones	71,04 %	80,18 %	73,74 %	76,14 %	57,24 %	58,70 %	77,72 %	77,21 %	74,67 %	75,32 %	75,04 %

Part de l'effectif en CDI par CSP et par sexe ayant bénéficié d'une augmentation de salaire, par branche

Branches	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Distribution	80,17 %	94,12 %	71,17 %	72,58 %	0 %	0 %	88,50 %	84,56 %	84,88 %	83,25 %	83,95 %
Presse	49,35 %	48,39 %	67,15 %	72,35 %	60,13 %	60,16 %	55,28 %	64,03 %	60,51 %	64,82 %	63,10 %
Nouveaux médias	58,33 %	100 %	74,42 %	85,37 %	100 %	100 %	47,83 %	44,83 %	64 %	65,77 %	64,69 %
Audiovisuel	36,36 %	39,29 %	45,72 %	43,64 %	34,07 %	30,68 %	25,26 %	24,15 %	33,47 %	29,80 %	31,52 %
Livre	87,74 %	94,78 %	87,85 %	86,39 %	0 %	0 %	86,92 %	87,33 %	87,39 %	87,21 %	87,29 %
Corporate	53,57 %	66,67 %	58,14 %	62,22 %	0 %	0 %	52,51 %	69,07 %	54,27 %	66,89 %	58,50 %
Branches	71,04 %	80,18 %	73,74 %	76,14 %	57,24 %	58,70 %	78,16 %	77,21 %	74,67 %	75,32 %	75,04 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP et par sexe dont une partie de la rémunération est variable, par branche

Branches	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Distribution	91,38 %	94,12 %	85,89 %	75,40 %	0 %	0 %	32,50 %	32,83 %	44,40 %	37,71 %	40,59 %
Presse	85,71 %	83,87 %	42,33 %	53,52 %	5,39 %	3,92 %	14,58 %	29,82 %	22,17 %	28,04 %	25,70 %
Nouveaux médias	100 %	100 %	41,86 %	58,54 %	12,50 %	0,00 %	15,94 %	20,69 %	34,29 %	33,33 %	33,92 %
Audiovisuel	75,76 %	67,86 %	64,47 %	64,00 %	45,19 %	50,00 %	43,33 %	45,02 %	52,22 %	50,62 %	51,37 %
Livre	93,87 %	100 %	64,62 %	55,02 %	0 %	0 %	52,86 %	48,01 %	60,94 %	52,68 %	56,28 %
Corporate	64,29 %	66,67 %	58,14 %	55,56 %	0 %	0 %	6,7 %	37,11 %	27,3 %	43,92 %	32,88 %
Branches	88,26 %	92,17 %	64,2 %	59,29 %	10,28 %	6,64 %	34,29 %	36,15 %	43,29 %	39,59 %	41,19 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP dont une partie de la rémunération est variable, par zone géographique

Zones	Cadres dirigeants	Managers	Journalistes et photographes	Autres employés	Toutes CSP confondues
France	84,88 %	68,40 %	10,06 %	56,57 %	56,43 %
Europe sans la France	94,70 %	55,34 %	5,93 %	21,34 %	27,96 %
Continent américain	89,66 %	46,25 %	7,03 %	24,58 %	29,43 %
Asie	93,75 %	33,33 %	0,00 %	50,94 %	48,37 %
Autres	82,14 %	86,02 %	0%	27,54 %	39,89 %
Zones	89,42 %	61,71 %	8,20 %	35,41 %	41,19 %

Grilles de salaire et épargne salariale

Effectif CDI au 31.12 dans une entité ayant défini des plages de salaire, par zone géographique

Zones	Part de l'effectif dans une entité avec des plages de salaire
France	0,80
Europe sans la France	0,44
Continent américain	0,52
Asie	0,54
Autres	0,57
Zones	0,61

Effectif en CDI au 31.12 dans une entité ayant mis en place un plan d'épargne salariale, par zone géographique

Zones	Part de l'effectif dans une entité avec plan d'épargne salariale
France	0,38
Europe sans la France	0,12
Continent américain	0,14
Asie	0,00
Autres	0,00
Zones	0,23

Protection sociale des salariés (montants en K€)

Charges sociales par branche d'activité

	2005	2006	Écart
Distribution	77 275	78 155	880
Presse	120 000	121 035	1 035
Livre	72 165	75 055	2 890
Audiovisuel	57 845	59 195	1 350
Corporate	10 210	11 340	1 130
Total	337 495	344 780	7 285

Charges sociales par zone géographique

	2005	2006	Écart
Total France	259 725	259 390	- 335
Total Europe Hors France	59 410	61 235	1 825
Total Amérique	11 965	18 910	6 945
Total Asie	6 240	5 045	- 1 195
Total Afrique		50	50
Total Amérique latine	155	150	- 5
Total	337 495	344 780	7 285

Privilégier le dialogue social (voir § 5-3-2-4)

Relations professionnelles

Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel, par zone géographique

Zones	% couvert par une représentation du personnel
France	97,39 %
Europe sans la France	77,24 %
Continent américain	39,09 %
Asie	30,77 %
Autres	0,00 %
Zones	77,67 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel, par branche

Branches	% couvert par une représentation du personnel
Distribution	88 %
Presse	70 %
Nouveaux médias	55 %
Audiovisuel	49 %
Livre	78 %
Corporate	95 %
Branches	77,67 %

Accords collectifs

Accords collectifs, par zone géographique		
Zones	Accords collectifs en vigueur existants au 31.12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	500,00	73,00
Europe sans la France	53,00	12,00
Continent américain	3,00	2,00
Asie	1,00	1,00
Autres	0,00	0,00
Zones	557,00	88,00

Accords collectifs, par branche		
Branches	Accords collectifs en vigueur existants au 31.12	Accords collectifs signés durant l'exercice
Distribution	95	22
Presse	243	27
Nouveaux médias	12	0
Audiovisuel	55	19
Livre	131	18
Hors Pôles	21	2
Branches	557	88

Promouvoir la santé et la sécurité au travail (voir § 5-3-2-5)

Formation hygiène et sécurité

Part du type de formation par rapport au total							
Périmètre de reporting (axe géographie)	Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation						
	Développement personnel, aptitudes relationnelles ou communication	Hygiène, sécurité ou environnement	Informatique de gestion éditoriale ou bureautique	Langues	Management	Métier	Total
Groupe	1 397 (8,27 %)	3 841 (22,73 %)	2 478 (14,67 %)	1 335 (7,9 %)	1 607 (9,51 %)	6 239 (36,92 %)	16 897

Suivi médical régulier**Hygiène et sécurité : votre société a-t-elle mis en place un suivi médical régulier des salariés ?**

	Continent américain	Asie	Autres	Europe sans la France	France
Consolidation	10 % : oui 90 % : non	50 % : oui 50 % : non	20 % : oui 80 % : non	66,1 % : oui 33,9 % : non	100 % : oui

Existence d'un organe chargé d'hygiène et de sécurité**Hygiène et sécurité : existe-t-il un organe dans la société chargé de l'hygiène et de la sécurité ?**

	Continent américain	Asie	Autres	Europe sans la France	France
Consolidation	40 % : oui 60 % : non	100 % : non	80 % : oui 20 % : non	67,8 % : oui 32,2 % : non	44,94 % : oui 55,06 % : non

Taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail, par branche et zone géographique**Taux de fréquence des accidents du travail**

	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	22,51	19,09	5,45	153,05	7,26	20,26
Presse	7,35	3,48	3,71	1		5,12
Nouveaux médias	4,05	0	0			1,98
Audiovisuel	9,39	0,58			0	4,96
Livre	19,98	8,03	3,1	0	0	10,84
Corporate	7,46					7,46
Consolidation	15,21	11,12	4,24	43,72	3,83	12,45

Taux de gravité des accidents du travail, par branche et par zone géographique

	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	0,73	0,35	0,08	0,15	0,1	0,41
Presse	0,32	0,07	0	0,08		0,18
Nouveaux médias	0,03	0	0			0,01
Audiovisuel	0,21	0,02			0	0,11
Livre	0,59	0,19	0,08	0	0	0,3
Corporate	0,06					0,06
Consolidation	0,49	0,22	0,06	0,1	0,05	0,29

5-3-3 Informations sociétales

Les activités de Lagardère constituent un vecteur essentiel de la culture et de la diversité culturelle. À côté de ce rôle fondamental joué par Lagardère pour la **promotion de la culture** dans l'exercice au quotidien de ses activités, le Groupe démontre son engagement sociétal à travers deux grands axes que sont la **Fondation Jean-Luc Lagardère** et la **promotion du Sport** sous tous ses aspects. Lagardère et ses filiales s'investissent également dans des projets ou certaines **actions en faveur de la Société Civile**.

5-3-3-1 La promotion de la culture

En tant qu'acteur majeur des médias et en vue de satisfaire les attentes et la curiosité de tous, Lagardère s'attache à **délivrer au public des contenus variés à travers divers modes de production, de diffusion ou de consommation**, favorisant ainsi l'accès à la culture et la promotion de la diversité des opinions et des idées.

- Au travers de la branche Distribution Services, qui anime un réseau international d'environ 4 000 magasins de produits culturels et assure la promotion et la distribution de journaux et magazines dans 18 pays (avec la prise en charge, la répartition et la livraison, chaque jour, de millions d'exemplaires de titres nationaux et internationaux), le Groupe propose une large gamme de produits culturels : journaux, magazines, livres, musique, vidéo et multimédia.
 - L'offre proposée par le pôle Audiovisuel favorise l'accès du public à des contenus culturels variés :
 - les programmes d'*Europe 1* sont construits autour de l'actualité, l'information et le débat ;
 - les radios musicales (*Europe 2* et *RFM* en France et 17 radios essentiellement musicales à l'international) et les 6 chaînes musicales (*MCM*, *MCM TOP*, *MCM POP*, *MCM Belgique Mezzo* et *Europe 2 TV*) du Groupe permettent de promouvoir la diversité des expressions artistiques en diffusant des contenus de genres très variés : variétés, pop, rap, musique classique, jazz, etc. ; par ailleurs, VirginMega (codétenue avec la branche Distribution Services) propose un catalogue de 1,5 million de titres musicaux à télécharger légalement ;
 - les sociétés de production et de distribution audiovisuelle du Groupe proposent aux chaînes de télévision des programmes de stock (fictions, documentaires, animations) et de flux (magazines, divertissements, access prime time) ; la richesse de leur catalogue, qui représente au total environ quatorze mille heures de programme, a vocation à favoriser l'accès à une gamme diversifiée de contenus.
 - Hachette Livre a vocation à publier, vendre et distribuer des ouvrages innovants et de qualité qui répondent aux attentes des lecteurs en termes de savoir, connaissance, culture et divertissement. Le portefeuille du Groupe est extrêmement diversifié entre les différents segments éditoriaux : littérature générale, éducation, illustré, fascicules, dictionnaires, jeunesse, etc. Hachette Livre joue un rôle fondamental en matière d'éducation avec, notamment, l'édition d'un grand nombre d'ouvrages scolaires ou universitaires ainsi que d'ouvrages de référence et de dictionnaires.
 - Avec plus de 260 titres publiés dans le monde, Hachette Filipacchi Médias couvre une large palette de familles de presse : actualité et économie, décoration et art de vivre, automobile, enfants, presse féminine et masculine, loisirs, people, télévision, voyage et presse quotidienne.
- Enfin, la diversité et l'autonomie des éditeurs d'Hachette Livre et d'Hachette Filipacchi Médias, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriale, contribuent à la grande variété des contenus éditoriaux de ces deux branches.

Dans le prolongement de cet engagement, les sociétés du Groupe organisent ou participent régulièrement à des concours, des expositions ou des événements pour la promotion de la culture. Ainsi, par exemple :

- Au sein du pôle Presse, le prix Louis Hachette a pour objet de désigner les meilleurs journalistes de la profession et de diffuser ainsi les règles de l'art par l'exemplarité. Il récompense chaque année depuis plus de vingt ans les meilleurs articles, reportages, œuvres ou interviews de l'année.
- Créés en 2002, Les Espoirs de l'Animation sont une initiative de Canal J, en partenariat avec quatre écoles d'animation (réalisation de dessins animés). Soutenue par le Syndicat des producteurs de films d'animation, cette opération poursuit un double objectif : confronter les étudiants à la réalisation d'un film de commande sur un thème donné et soumettre leur travail à l'appréciation d'un public d'enfants. Près de 15 000 enfants ont voté en 2006 via Internet pour leurs films préférés.
- Le Grand Prix Paris Match du Photoreportage Étudiant organisé en partenariat avec Aroma Thera Laboratoires vise à récompenser la curiosité et l'implication des étudiants vis-à-vis du monde dans lequel ils vivent. Amenés à voyager dans un cadre personnel, des études ou des projets humanitaires, les étudiants sont ensuite invités à envoyer un photoreportage d'environ 10 photos accompagnées d'une légende et d'un texte d'explication. Le jury récompensera en mai 2007 les trois photoreportages réalisés en 2006.
- 14^e Grand Prix Paris-Match du reportage photographique : Paris Match réunit tous les deux ans un jury de personnalités pour récompenser le reporter-photographe de l'année. En 2006, le choix s'est porté sur le reportage consacré à *La Prise de la Sorbonne*, réalisé en mai 2006 par Olivier Laban-Mattei, photographe à l'AFP. Devant la richesse des sujets proposés par une centaine de candidats reporters-photographes professionnels, le jury a décidé de remettre, à titre exceptionnel, une mention spéciale à Thomas Haley de l'agence Sipa pour son reportage sur *La Bosnie, dix ans après*.

De nombreux prix littéraires sont également organisés par les sociétés du Groupe. Ainsi, à titre d'exemples :

- Au sein de la branche Distribution Services, l'enseigne Relay organise chaque année depuis vingt-cinq ans le Prix du Roman d'Évasion, destiné à récompenser et mettre en avant dans ses points de vente un ouvrage romanesque ou un essai illustrant l'imaginaire et l'évasion.
- Le Prix du livre Europe 1 est attribué à un roman publié dans l'année, avec remise d'un chèque et mise à disposition d'une campagne publicitaire en faveur du livre gagnant.
- En 2006, Hachette Filipacchi Médias a organisé la seconde édition de la Résidence du premier roman, en partenariat avec les éditions Robert Laffont. L'objectif de cette opération est de promouvoir la lecture et aider deux jeunes auteurs en leur permettant d'être publiés par les éditions Robert Laffont. Une fois la sélection des deux projets effectuée par un comité de professionnels, les deux futurs auteurs ont travaillé sur l'écriture de leur roman dans le cadre d'une résidence d'auteur. L'édition 2006 a récompensé Jennifer D. Richard *Bleu Poussière* et Gaëlle Nohant *L'Ancre des rêves*. Ces romans seront édités en mars 2007 et lancés à l'occasion au Salon du livre.
- Dans la même démarche, Version Femina et les librairies Virgin Megastore se sont associés pour décerner le Coup de cœur des lectrices, un prix littéraire mensuel, valorisé ensuite dans tous les magasins Virgin.
- La régie Lagardère Active Publicité Internet réalise, via Internet, la promotion de nombreuses activités culturelles : les bannières qu'elle a mises en place sur Internet étant à l'origine de nombreuses visites sur des sites à vocation culturelle.

Enfin, au cours de l'année 2006, le Groupe a parrainé de nombreuses expositions. Par exemple, Paris-Match a soutenu en 2006 des grandes expositions, concourant ainsi à donner accès à un plus large public à la culture et à l'actualité :

- "Titien, le pouvoir en face" au musée du Luxembourg, en réalisant le guide officiel de l'exposition ;
- "Venise et l'Orient" à l'Institut du monde arabe, en réalisant et en offrant une lithographie aux visiteurs de l'exposition ;
- "Artistes et Stars", une exposition itinérante des archives photos de Paris-Match, qui s'est prolongée par l'édition d'un livre.

5-3-3-2 La Fondation Jean-Luc Lagardère

La Fondation Jean-Luc Lagardère, anciennement dénommée Fondation Hachette, est née en 1989 de la volonté de Jean-Luc Lagardère de prolonger le développement d'un grand Groupe de communication par un engagement en faveur de la **culture** et de l'**éducation**. L'objet de la Fondation a été étendu en 2004 à la **recherche** et au **sport**. L'année 2006 a été une année tremplin pour la Fondation qui a redéfini ses ambitions : distinguer des talents en les accompagnant dans la durée et soutenir des projets en s'impliquant dans leur construction.

A) L'engagement en faveur de la culture et de l'éducation

Dans le domaine de la culture, le mécénat de la Fondation Jean-Luc Lagardère s'est manifesté autour de trois missions : les bourses de talent, le soutien à des festivals culturels et la culture à l'hôpital.

- Soucieuse de promouvoir l'excellence, la Fondation Jean-Luc Lagardère attribue chaque année, depuis 1989, des **Bourses de Talent** à de jeunes créateurs dans le domaine de l'écrit, de l'audiovisuel, de la musique et du numérique. Décernées par des jurys prestigieux, ces bourses sont bien plus qu'une aide financière : elles offrent aux lauréats une véritable reconnaissance de leur talent, un tremplin pour la suite de leur carrière. À ce jour, 140 lauréats dans les catégories écrivain, libraire, journaliste de presse écrite, photographe, scénariste de télévision, producteur de cinéma, musicien et créateur numérique ont reçu près de 3 310 000 €. En 2006, le nombre de dossiers reçus était en augmentation de 65 % par rapport à 2005.
- La Fondation Jean-Luc Lagardère a réaffirmé en 2006 son engagement d'ouvrir la culture au plus grand nombre en apportant son **soutien à des projets culturels** comme :
 - le Marathon des Mots (dotation de 35 000 €), une manifestation de mise en scène de la littérature à travers des lectures publiques, qui s'est déroulée en juin à Toulouse (avec, notamment, le parrainage par Carole Bouquet d'un atelier de lecture mené par des lycéens du quartier défavorisé du Mirail et consacré à Bérénice, de Jean Racine);
 - le festival Europavox (dotation 45 000 €) dont l'objectif est de matérialiser l'identité européenne à travers la musique ; ce festival a réuni pour la première fois, en mai 2006, des groupes de rock, d'électro ou encore de rap venant des 25 pays de l'Union européenne. Grâce à la Fondation Jean-Luc Lagardère, la première *web radio* européenne dédiée aux musiques actuelles a été lancée.
- La Fondation Jean-Luc Lagardère a réaffirmé son engagement en faveur de la **promotion de la culture à l'hôpital** en organisant une exposition sur le monde du manga au sein de la Maison de Solenn (lieu d'accueil pour adolescents, implanté à l'hôpital Cochin à Paris) dont elle avait financé la médiathèque, en 2004 ; les enfants de la Maison de Solenn ainsi que de nombreux collégiens et lycéens sont ainsi allés à la rencontre de cet univers graphique tout au long de l'été 2006, à travers des projections, une exposition ou encore des conférences.

Le montant total de la contribution de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 2006 au titre de la culture s'est élevé à environ 500 000 €.

En matière d'**éducation**, la Fondation Jean-Luc Lagardère participe à l'expérimentation éducative menée par Sciences Po Paris dans quatre lycées de la Seine-Saint-Denis et visant à donner leur chance à des lycéens défavorisés : ce projet a pour objectif de créer dans ce département, à terme, un nouveau lycée aux méthodes d'enseignement innovantes, avec des cours pluridisciplinaires, un tutorat individualisé, du soutien scolaire pour tous, une ouverture sur le monde professionnel et, enfin, une plus grande place accordée à la culture et au sport. Dans ce cadre, la Fondation a mis en place, en 2006, quatre programmes (musique, théâtre, création numérique et sport), animés par ses lauréats et les experts de TeamLagardère (*cf. infra*). Dans le domaine du sport, la Fondation Jean-Luc Lagardère accompagne l'option sport du lycée Feyder d'Épinay-sur-Seine, avec la participation de nombreux experts, dont Patrice Hagelauer, responsable technique du Team Tennis, en charge de la formation des entraîneurs au TeamLagardère.

B) L'engagement en faveur de la recherche

La Fondation Jean-Luc Lagardère soutient des programmes ambitieux de recherche, portés par de jeunes scientifiques. Elle a tissé un partenariat de long terme avec la Fondation Supélec, sur le thème des “défis de la sémantique à l’heure du numérique”. Grâce aux intérêts du capital de 1 M€ versé sur trois ans par la Fondation Jean-Luc Lagardère à la Fondation Supélec, une Bourse de Recherche Jean-Luc Lagardère est désormais offerte chaque année à un étudiant désireux de réaliser une thèse. La première Bourse a été attribuée en 2006 à Cédric Jacquot pour sa thèse sur les hypermédias adaptatifs.

La Fondation Jean-Luc Lagardère accompagne par ailleurs un projet de recherche fondamentale mené dans le domaine de la sémantique par un laboratoire du Commissariat à l’Énergie Atomique. Ce projet a pour ambition de répertorier l’usage de tous les mots simples d’une langue, mais aussi d’identifier la façon dont ces mots se regroupent pour définir de nouveaux concepts. La Fondation financera, chaque année, sur ce programme, le travail d’un post doctorant.

Le montant total de la contribution de la Fondation Jean-Luc Lagardère dans le domaine de la recherche est d’environ 408 000 € pour l’année 2006.

C) L'engagement de la Fondation en faveur du sport

La Fondation Jean-Luc Lagardère, convaincue que le sport est à la fois un vecteur de réussite et un facteur de cohésion sociale, a développé en 2006 de nombreuses actions dans le domaine du sport, en liaison notamment avec les actions de promotion du sport par le groupe Lagardère (cf *infra*). C’est ainsi que la Fondation Jean-Luc Lagardère :

- a apporté son soutien à Fête le Mur, l’association de Yannick Noah, qui développe le tennis dans plus de 20 cités à travers la France ; signé pour une durée de dix ans, ce partenariat a pour objet d’accompagner une promotion de 30 jeunes espoirs de Fête le Mur et de leur faciliter l’accès à la compétition. L’organisation de stages et de formations, mêlant activités sportives et activités culturelles, est également au cœur de ce partenariat. Lors du Trophée Jean-Luc Lagardère (cf. *infra*), qui s’est déroulé au Club Omnisport Paris Jean-Bouin en septembre 2006, les jeunes de Fête le Mur ont pu côtoyer des champions de tennis du monde entier et, pour certains d’entre eux, participer à l’arbitrage du tournoi ;
- accompagne des sportifs de haut niveau qui décident de s’impliquer dans la vie de la cité. Elle soutient ainsi les actions de promotion de l’escrime dans les banlieues développées par la double médaillée olympique Laura Flessel (Opération Ballestra). Elle a également aidé le champion du monde de tennis de table Jean-Philippe Gatien, à créer son association, Ping Attitude, qui a pour objet d’initier au tennis de table des jeunes issus de quartiers défavorisés ou vivant des situations difficiles ; l’association de Jean-Philippe Gatien participe à l’expérimentation éducative menée par Sciences Po Paris (cf. *supra*) en animant dans deux lycées de la Seine-Saint-Denis un atelier qui favorise la pratique du tennis de table ainsi qu’une approche historique et géographique du sport et de l’olympisme ;
- pour illustrer ses engagements dans le domaine sportif, la Fondation Jean-Luc Lagardère a proposé, en 2006, à 9 de ses lauréats (4 photographes, 3 écrivains et 2 journalistes) de réaliser un beau livre sur le sport ; publié en partenariat avec les Éditions du Chêne, ce livre entend montrer, en une centaine de photos, l’incomparable lien social qu’apporte le sport. Sur chaque ouvrage vendu, 2 € sont versés à l’association Foot Citoyen, une association dont le but est de promouvoir les valeurs éducatives et citoyennes du sport dans le milieu du football.

Le montant total de la contribution de la Fondation Jean-Luc Lagardère dans le domaine du sport est d’environ 281 000 € pour l’année 2006.

5-3-3-3 La promotion du sport

Lagardère s'inscrit dans une démarche de mécénat et de parrainage dans le domaine sportif qui prend aussi en compte la dimension de notoriété créée par le sport et qui s'appuie sur les valeurs indissociables du Groupe et de son histoire, en particulier, le respect d'autrui, l'esprit d'équipe et le dépassement de soi.

A) **Le Club des Entreprises Paris 2012**

À la suite de la désignation de Londres, le 6 juillet 2005, pour accueillir les jeux Olympiques et Paralympiques de 2012, le Club des Entreprises Paris 2012 a entrepris les opérations conduisant à sa liquidation. La clôture de cette liquidation devrait intervenir dans le courant du premier semestre 2007. Les membres du Club réunis en Assemblée Générale ont décidé, le 11 janvier 2006, de verser le boni de liquidation à différentes associations caritatives dans les domaines du sport et de la santé et de transférer les droits audiovisuels du Club à la Ville de Paris.

B) **Lagardère, partenaire institutionnel du Club Omnisports Paris Jean-Bouin**

Lagardère a pour ambition de contribuer au développement de la pratique sportive en accompagnant l'association (loi de 1901) Paris Jean-Bouin dans la réalisation de ses projets.

L'association, concessionnaire du stade Jean-Bouin qui fait partie du domaine public de la Ville de Paris, regroupe trois mille membres, dans six disciplines. Ses infrastructures constituent également un centre de pratique sportive pour les écoles du sud-ouest parisien (2 500 élèves par semaine).

Lagardère et l'association ont noué, en janvier 2004, un partenariat institutionnel visant à accompagner ce club omnisports centenaire dans sa modernisation et son développement et à faire du stade Jean-Bouin un pôle actif dans l'animation et le rayonnement de la vie sportive parisienne. Ainsi, dans le cadre du projet de restructuration et de modernisation mis en œuvre par l'association, les principaux travaux et investissements suivants ont été entrepris en 2006 : couverture de deux courts de tennis supplémentaires portant à quatorze le nombre de courts couverts, informatisation du système de réservation des courts de tennis et rénovation du restaurant.

En outre, les courts de tennis enterrés A et B ont bénéficié d'importants travaux d'amélioration de la part de TeamLagardère (*cf. infra*) qui les occupe en partie. En effet, plus qu'un partenariat classique fondé sur le seul soutien financier, Lagardère a décidé de développer un modèle sportif novateur en implantant au cœur même du Paris Jean-Bouin, début 2006, un centre innovant d'expertise scientifique appliquée à la performance sportive : TeamLagardère. Ce centre contribue au développement des sections sportives du Paris Jean-Bouin par la mise en place d'actions d'aide à l'entraînement, de formation des entraîneurs et de recherche appliquée.

Grâce au développement du dispositif *Research Center* de TeamLagardère, des sportifs des sections de l'association Paris Jean-Bouin ont pu bénéficier de tests de performances réalisés par l'équipe scientifique de TeamLagardère afin d'optimiser leur entraînement. Les entraîneurs de l'association Paris Jean-Bouin ont également suivi des formations délivrées par les équipes de TeamLagardère.

L'association Paris Jean-Bouin a en outre bénéficié d'équipements provenant des partenariats liant TeamLagardère à Sony, Le Coq Sportif et Subaru.

Grâce à la forte implication de Lagardère, l'association a pu également accentuer son soutien au handisport et a contribué à des réussites significatives, en particulier dans le tennis : obtention par Mickaël Jeremiasz, qui a occupé la place de n° 1 mondial en 2006, à la fois du titre de champion du monde 2006 de tennis en fauteuil (prix ITF) et de celui de vice-champion du monde 2006 par équipe nationale.

Cette nouvelle dynamique au sein de ce club omnisports a bénéficié à toutes les disciplines. Ainsi, concernant la section tennis : l'équipe 1^{re} masculine a remporté, en décembre 2006, pour la 3^e année consécutive, le titre de champion de France, Cindy Chala est devenue championne de France de tennis dans la catégorie 15-16 ans et le club Paris Jean-Bouin est passé de la 7^e place à la 2^e place du classement des clubs parisiens en termes de titres obtenus. Concernant la section athlétisme, MM. Grégory Vulcain et Patrick Boule ont respectivement obtenu les titres de champion de France et de vice-champion de France de lancer du javelot, et le club Paris Jean-Bouin a remporté la 3^e place aux championnats de France par équipes de lancer de javelot.

C) La création d'un centre d'expertise scientifique appliquée au sport : TeamLagardère

Créée en mai 2005, la société TeamLagardère est en charge d'un programme ambitieux et novateur : créer et développer une plate-forme technique et scientifique inédite, destinée à favoriser l'entraînement sportif de haut niveau. Consacrée dans un premier temps à des joueurs de tennis dans le cadre du sport de compétition, TeamLagardère a élargi ses activités, en 2006, à l'athlétisme.

TeamLagardère vise à promouvoir, avec une ouverture à l'international :

- un programme de développement global au service de la formation des sportifs offrant plusieurs modes d'accompagnement (notamment technique, tactique et physique) ;
- une stratégie d'entraînement spécifique ;
- un système de formation continue de cadres techniques (en particulier par l'aide à la programmation et à l'évaluation des entraînements).

Pour atteindre ces objectifs, TeamLagardère réunit une équipe de techniciens parmi les meilleurs du sport français qui a été renforcée en 2006. Ces techniciens sont chargés d'accompagner les sportifs dans deux domaines principaux : l'entraînement physique et le suivi technique.

L'entraînement physique se déroule principalement sur les terrains du Paris Jean-Bouin. TeamLagardère dispose également d'un *Training Center* à Sophia-Antipolis, près de Nice, sur un site qui lui permet de bénéficier d'installations sportives complémentaires et de conditions climatiques de qualité tout au long de l'année.

Le suivi technique est assuré au sein du dispositif *Research Center* dans l'enceinte de l'association omnisports Paris Jean-Bouin. Ce centre d'expertise scientifique appliquée au sport, ouvert début 2006, est consacré à la collecte et à l'analyse des données sportives de nature énergétique, technique ou musculaire. Ainsi traitées, ces données permettent d'adapter, de façon optimale, l'entraînement sportif. En outre, il abrite une salle de conférences permettant l'organisation de colloques sur les problématiques liées au sport.

En 2006, TeamLagardère a réalisé, pour les besoins du *Research Center*, d'importants travaux sur les courts de tennis enterrés A et B qu'elle occupe au stade Jean-Bouin afin de les moderniser et de les équiper d'un système technique novateur permettant, à partir d'analyses vidéo de leurs mouvements, de conseiller les sportifs en vue d'accroître leurs performances.

Fin 2006, afin de bâtir un modèle favorisant la performance sportive, TeamLagardère réunissait dix-neuf joueurs de tennis professionnels : Thierry Ascione, Julien Benneteau, Kevin Botti, Cindy Chala, Nelly Ciolkowski, Alizé Cornet, Nicolas Devilder, Jonathan Eysseric, Richard Gasquet, Michaël Jeremiasz, Victoria Larrière, Mickaël Llodra, Nicolas Mahut, Paul-Henri Mathieu, Amélie Mauresmo, Gaël Monfils, Mary Pierce, Nassim Slimam et Edouard Roger-Vasselin, et six athlètes : Christophe Bonnet, Fabrice Calligny, Dimitri Démonière, Abderahim Elhaouzy, Yannick Lesourd et Teddy Venel.

En 2006, TeamLagardère a, en outre, développé ses activités en nouant des partenariats avec différents clubs et fédérations tant en France (notamment, avec le Club Paris Judo, la Fédération française de tennis de table, la Fédération française de rugby et la Fédération française d'athlétisme) qu'à l'étranger (en s'associant à l'Académie de tennis Bollettieri fondée par Nick Bollettieri en Floride ainsi qu'à la fondation suisse Little Dreams animée par Orianne Collins et ayant pour objet l'aide aux enfants ayant des prédispositions dans les domaines sportif ou artistique).

TeamLagardère a également mis en place en son sein un Club des Partenaires réunissant des entreprises ayant décidé d'entreprendre des actions de communication mutualisées, cohérentes et efficaces associant leurs marques à la marque TeamLagardère. À la fin de l'année 2006, Amer Sports France ("Suunto"), Babolat, Le Coq Sportif, Le Journal du Dimanche, Sony et Subaru avaient rejoint le Club des Partenaires.

Ainsi, l'année 2006 a été marquée par le déploiement des activités de TeamLagardère. Il s'agit également de son premier exercice complet, au cours duquel elle a enregistré ses premiers produits issus des différents conseils et prestations qu'elle délivre venant s'ajouter à ceux provenant de ses Partenaires.

D) Le développement de partenariats et l'organisation d'événements sportifs

C'est initialement dans le domaine tennistique que Lagardère a développé son modèle sportif, inédit, fondé sur une dynamique d'échanges entre les jeunes joueurs "espoirs" et les joueurs de l'élite sportive.

À cet égard, Lagardère est un Partenaire Officiel des Internationaux de France de Roland Garros depuis 2005. Ce partenariat permet au groupe Lagardère d'être présent sur l'ensemble du tournoi, en particulier avec sa marque Europe 1 qui bénéficie d'une "visibilité antenne" exceptionnelle en figurant sur l'un des terrains de tennis les plus médiatisés du monde. En outre, pour l'information de ses auditeurs, Europe 1 bénéficie d'un studio dans l'enceinte même du stade.

Lagardère est par ailleurs le partenaire titre du tournoi international "Mondial Paris Cadets – Trophée Lagardère". Ce tournoi, réservé aux joueuses et joueurs de seize ans et moins, s'est tenu du 30 juin au 8 juillet 2006 dans les infrastructures de l'association Paris Jean-Bouin.

En devenant partenaire de la Ligue de Paris de tennis, l'objectif du groupe Lagardère est de faire de ce tournoi une référence et d'affirmer une stratégie sur le long terme en misant sur l'avenir de cette discipline sportive.

Lagardère a par ailleurs été partenaire officiel en 2006 de l'Open Gaz de France, épreuve officielle du WTA Tour, qui a réuni des joueuses de tennis de renommée internationale telles qu'Amélie Mauresmo, vainqueur de cette édition, et Mary Pierce.

Enfin, dans le cadre de l'ATP Senior Tour, le groupe Lagardère a organisé, comme en 2004 et en 2005, la troisième édition du Trophée Jean-Luc Lagardère. Cette édition a réuni, sous la direction de Guy Forget, capitaine de l'équipe de France masculine de tennis, sept des plus grands joueurs qui ont fait l'histoire de ce sport ces vingt dernières années : Sergi Bruguera, Pat Cash, Goran Ivanisevic, Richard Krajicek, Thomas Muster, Cédric Pioline et Marcelo Rios. Le Trophée Jean-Luc Lagardère est un important vecteur de communication auprès du grand public dans la mesure où il réunit des "stars" dont la carrière est emblématique de la réussite dans un sport apprécié des Français.

Dans des domaines sportifs autres que le tennis, Lagardère est devenu partenaire de la Fédération française d'athlétisme et de l'Équipe de France d'athlétisme. Afin d'accompagner la Fédération Française d'athlétisme dans sa volonté de modernisation du fonctionnement et des structures destinées à l'élite, Lagardère envisage de devenir, à partir de 2007, partenaire fondateur de la ligue professionnelle d'athlétisme (Ligue nationale d'athlétisme), partenaire titre du Circuit professionnel des meetings et sponsor de l'Équipe de France d'athlétisme.

E) Le centre sportif de La Croix Catelan

La Ville de Paris a lancé, le 13 janvier 2006, un appel à candidature auquel le Groupe a répondu, portant sur la reprise de la concession d'occupation domaniale du site de La Croix Catelan. Ce site d'environ sept hectares, propriété de la Ville de Paris, se situe au cœur du bois de Boulogne (Paris 16^e) et comporte de nombreux équipements sportifs (notamment 48 courts de tennis et 2 piscines dont une olympique).

Cette candidature s'est inscrite dans la relation forte que le Groupe a nouée de longue date avec le monde du sport et dans sa volonté de confirmer l'ancrage du Groupe dans le sport à Paris. L'ambition du Groupe était et demeure de redynamiser ce site en lui permettant de devenir le vecteur d'un véritable projet sportif de haut niveau et familial.

À l'issue de cette procédure et depuis le 1^{er} septembre 2006, le Groupe a obtenu l'attribution des droits d'occupation et d'exploitation du centre sportif de La Croix-Catelan, conformément à la convention d'occupation du domaine public qu'il a conclue le 20 juillet 2006, pour une durée de vingt ans, avec la Ville de Paris.

Le centre sportif de La Croix Catelan était précédemment exploité par l'association (loi 1901) Racing Club de France (RCF), sur le fondement d'un titre d'occupation accordé par la Ville de Paris qui a expiré le 31 août 2006. Cette exploitation s'inscrivait dans les activités d'ensemble du RCF menées tant dans ce centre sportif que dans les autres centres sportifs exploités par ce dernier à Paris au 5 rue Eblé et au 154 rue Saussure ainsi qu'à Colombes et à La Boulie.

Le RCF est une association sportive dont l'ancienneté et les succès en ont fait un acteur majeur et de référence dans le domaine sportif, tant au niveau national qu'au niveau international, notamment par sa contribution à l'obtention par la France de nombreux titres européens et mondiaux ainsi que de médailles olympiques.

Le Groupe a souhaité contribuer à la préservation de la plus grande partie de ces activités considérant que celles-ci participent de sa propre philosophie en matière de développement de projets sportifs à Paris.

C'est pourquoi, en septembre 2006, dans un premier temps, le Groupe a conclu avec le RCF un accord ayant pour objet le transfert des activités des sections sportives tennis et décathlon olympique moderne attachées au centre sportif de La Croix-Catelan.

Dans un second temps, fin 2006, le Groupe et le RCF se sont rapprochés et ont arrêté ensemble les règles générales de transmission à compter du 1^{er} janvier 2007 d'autres activités sportives du RCF, lesquelles comprennent les sections sportives athlétisme, badminton, basket, escrime, judo, natation, pentathlon, ski, tir, triathlon et volley-ball, ainsi que des activités dites de loisirs proposées par le RCF dans le centre sportif de la rue Eblé. Cet accord emporte la mise à disposition par le RCF, pour une durée de vingt ans à compter du 1^{er} janvier 2007, de l'immeuble abritant le centre sportif de la rue Eblé où ces activités sont principalement exercées.

Afin d'assurer la reprise des centres sportifs de La Croix Catelan et de la rue Eblé et leurs différentes activités, le Groupe a créé une société anonyme sportive professionnelle et une association sportive omnisports loi 1901.

F) Autres actions visant à promouvoir les activités sportives au sein du Groupe

Les filiales du Groupe s'impliquent également dans des actions favorisant le développement des activités sportives. Ainsi, par exemple, en 2006 :

- le magazine *Elle* était partenaire de la course de l'EDHEC, régates organisée par les étudiants de l'école de commerce EDHEC Lille. Associé à Ford, le magazine est également partenaire, mais aussi participant, du Rallye Aïcha des Gazelles, une épreuve de rallye ouverte aux véhicules terrestres à moteurs pilotés par des équipages féminins amateurs ou professionnels de différentes nationalités ; cette épreuve de navigation permet aux vainqueurs d'offrir une dotation à l'association qu'elles représentent.

Enfin, au niveau régional, le groupe Nice Matin a assuré le pilotage et la promotion de la 30^e édition du Cross groupe Nice Matin qui a eu lieu en novembre 2006. Ce cross rassemble des milliers de participants, licenciés ou non, sur diverses distances et est inscrit au calendrier de la Fédération française d'athlétisme. Nice Matin parraine également, depuis 1994, l'association Solidarsport dont l'objet est la promotion du respect auprès des jeunes générations, à travers le sport en tant que facteur de rassemblement et la culture. L'association bénéficie de l'implication de l'ensemble des salariés de Nice Matin ainsi que du support technique du journal (notamment par la mise à disposition de locaux et la promotion des événements sportifs, artistiques ou culturels organisés par Solidarsport). En 2006, Solidarsport a continué l'action du Prix de la citoyenneté mise en place en 2003 ; cet événement, qui vise à récompenser les élèves de quatrième pour leur bon comportement et leur sens des responsabilités, a réuni des élèves d'horizons très différents dans le cadre d'activités sportives et culturelles ;

- les radios et les chaînes télévisées du pôle Audiovisuel nouent chaque année un nombre important de partenariats avec des fédérations sportives dans le cadre des événements qu'elles organisent. À titre d'exemples, LagardereActive est l'un des dix partenaires clés de la Fédération française de tennis depuis 2005, et est présent à Roland Garros. Dans ce cadre, Europe 1 est la radio officielle des internationaux de Roland Garros;
- la régie Lagardère Active Publicité Internet réalise la promotion de nombreuses activités sportives, les bannières qu'elle a mises en place ayant entraîné près de 2,5 millions de visites sur les sites sportifs dont elle a la charge.

5-3-3-4 Actions en faveur de la Société Civile

Les actions du Groupe en faveur de la Société Civile traduisent particulièrement son implication en matière d'insertion et d'éducation. Elles portent à la fois sur le soutien aux associations, la promotion de l'éducation, la place des femmes dans la société, la liberté de la presse et la protection de la jeunesse et la Santé publique.

A) Le soutien aux associations

Le Groupe et ses filiales contribuent à l'action de nombreuses associations ou œuvres caritatives, à vocation sociale ou humanitaire par un soutien financier, une mise à disposition de moyens ou par une implication de ses équipes.

Parmi les actions soutenues en 2006 figurent la mise à disposition d'espaces publicitaires, notamment dans Paris-Match, sur Europe 2 et MCM, le soutien du Sidaction sur Europe 1, la promotion des campagnes dites d'intérêt général, sur les chaînes du pôle jeunesse Lagardère.

Lagardère apporte également un soutien régulier aux personnes en difficulté.

- Plusieurs sociétés de Lagardere Active Broadband s'impliquent depuis plusieurs années dans une opération de parrainage de demandeurs d'emploi de longue durée, sur l'initiative de la Mairie de Paris. Par le biais de rencontres régulières, les équipes des Ressources Humaines et des collaborateurs du Groupe prodiguent des conseils aux demandeurs d'emploi et leur apportent un soutien dans leur démarche.
- En Allemagne, la société Legion soutient activement les actions de la Croix Rouge et de l'Unicef par la mise à disposition de ses infrastructures audiotel et son savoir-faire organisationnel.
- Les chaînes jeunesse de Lagardere Active, Canal J et Tiji, se sont mobilisées pour l'opération "Un Noël pour tous" dont les bénéfices ont été versés au Secours populaire... Canal J a notamment proposé le 24 décembre une émission spéciale en compagnie de nombreux artistes. Avec le concours d'Hasbro, la chaîne a également offert plus de 300 cadeaux aux Pères Noël Verts du Secours populaire.
- Pour la 4^e année consécutive, Interdeco, la régie publicitaire de Pèlerin (groupe Bayard) a organisé une collecte de Noël d'envergure auprès des agences média. L'équipe commerciale de Pèlerin a ainsi déjà récolté plus de 26 000 dons en quatre ans et 9 associations ont bénéficié en 2006 de 6 980 cadeaux, destinés à des familles et personnes en difficulté.
- Interdeco et Pèlerin ont réitéré l'opération "Pub de Cœur" et ont reversé 1 % du chiffre d'affaires publicitaire de l'année à l'association caritative Cœur de femmes qui vient en aide, en France, à des femmes en grande exclusion sociale.

B) La promotion de l'éducation

Les sociétés du Groupe s'impliquent dans de nombreuses actions pour la promotion de l'éducation. Ainsi, à titre d'exemples :

- Hachette Livre participe, au travers de l'association Savoir Livre, à des actions de promotion de la lecture à l'école primaire en concertation avec l'Éducation nationale et la Direction du livre et de la lecture du ministère de la Culture.

Les sociétés de la branche Livre offrent des livres aux établissements scolaires publics, aux bibliothèques, ou aux communautés en difficulté dans une multitude de pays : Maroc, Nicaragua, Mexique, Espagne, Royaume-Uni...

- Depuis 2002, Canal J organise, en partenariat avec le Festival international du film d'animation d'Annecy, les "Espoirs de l'animation". Ce concours s'adresse aux élèves de quatre écoles françaises d'animation. Les travaux réalisés sont soumis à l'appréciation d'un jury composé de huit enfants de 11 à 15 ans, qui décerne des prix dans les catégories "courts métrages" et "films d'école et de fin d'études".
- Pour la cinquième année consécutive, Canal J a été, en mai 2006, partenaire de BD en Bulles, le Salon européen de la bande dessinée. La chaîne a organisé une journée spéciale destinée aux enfants, deux émissions spéciales et décerné le Prix Canal J du meilleur album jeunesse.
- Dans le cadre de l'Opération Brikkado et en partenariat avec l'Unicef, Canal J sensibilise ses jeunes téléspectateurs aux actions de l'Unicef et notamment à la protection de l'environnement, la solidarité et l'amitié.
- De même, la chaîne Tiji s'attache à véhiculer dans ses programmes des valeurs positives telles que l'entraide, l'amitié, le respect de l'autre...

Les chaînes Lagardère Images International et Lagardère Networks International ont participé au lancement d'une chaîne panarabique au Qatar. Dénommée Al Jazeera Children's Channel, cette chaîne est dédiée à l'éducation des jeunes de la communauté arabe dans le monde entier. Lagardère Images International accompagne le développement de cette chaîne au travers de diverses missions d'assistance au management et de gestion des acquisitions de programmes.

- Au sein de la branche Distribution Services, Relay s'est associée une nouvelle fois à l'Unicef pour promouvoir l'apprentissage de l'écriture et de la lecture.

C) La promotion de la place des femmes

Créée en décembre 2004, la Fondation d'entreprise Elle est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : "Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société". Cette Fondation a orienté son action sur la scolarisation des filles et soutient des programmes privilégiant une approche globale des questions d'éducation. Elle encourage également le renforcement de l'autonomie des mères et la création de circuits et supports d'information en faveur des femmes. Son action se situe principalement à l'étranger, dans les pays où l'éducation des filles est le levier fondamental pour un développement pérenne.

En 2006, la Fondation d'entreprise Elle a soutenu de nombreux projets :

À l'étranger :

- *Afghanistan Libre* – Le Magazine ROZ : soutien financier à la publication et au développement de l'unique mensuel féminin afghan ;
- *Les Trois-Quarts du Monde* (Guatemala) : accueil, scolarisation et formation professionnelle de jeunes filles prostituées et victimes de la violence ;
- *Enfants d'Asie* (Philippines) : attribution de 100 bourses d'études supérieures à des jeunes filles issues des bidonvilles de Cebu ;
- *Eau Vive* (Burkina Faso) : formation professionnelle et éducation non formelle pour les femmes du Sahel.
- *Maison Shalom* (Burundi) : réinsertion des femmes soldats par la formation professionnelle ;
- *Pacé Solidarité* (Mali) : appui à la scolarisation des petites filles et sensibilisation des familles dans le Cercle de Goundam ;
- *Bayti* (Maroc) : prévention, protection et insertion sociale de filles mineures en situation difficile "petites bonnes".

En France :

- *Elle Solidarité Mode* : financement des études de stylisme de jeunes filles issues de quartiers en difficulté ou n'ayant pas les ressources financières nécessaires pour intégrer une école reconnue par la profession ;
- *Association pour le Droit à l'Initiative Économique* : accompagnement par la formation à la création de micro-entreprises pour 100 femmes ;
- *Études sans Frontières* : financement des études de trois étudiantes tchétchènes à Paris ;
- *Baby-Loup* : formation des femmes de quartiers aux métiers de la petite enfance ;
- *Travail et Partage* : formation de femmes en situation de fin de droits dans les domaines des services à domicile et de l'aide à la personne.

Pour la sixième année consécutive, le prix Les Femmes Version Femina a récompensé trois femmes non élues, dont l'action de proximité en France se situe dans les domaines de l'environnement, la solidarité, l'éducation, la défense du patrimoine culturel.

Aux États-Unis, la branche Presse contribue à la promotion du travail des femmes en soutenant, à hauteur de 12 000 \$, l'association New York Women in Communications. Cette organisation contribue à la promotion des femmes dans l'édition et plus généralement dans le monde des médias. Les réunions mensuelles de l'association permettent à ses membres d'échanger et de débattre sur les sujets et tendances du secteur. Elles favorisent également le travail en réseau.

D) La défense de la liberté de la presse

Avec une activité globalement orientée sur l'édition de contenu, Lagardère attache une importance particulière à la liberté de la presse.

Au sein de la branche Distribution Services, Relay France affirme chaque année, depuis près de dix ans, son attachement à la liberté d'expression et à la liberté de la presse. Ainsi, l'enseigne soutient Reporters Sans Frontières (RSF), en vendant l'ouvrage photographique annuel de l'association et en lui reversant l'intégralité des bénéfices. D'autres filiales du Groupe soutiennent RSF : dons, mise à disposition des réseaux de distribution pour la promotion de ses ouvrages, attribution d'espaces publicitaires. La rédaction d'Europe 2 parraine par ailleurs le journaliste cubain Miguel Galvan Gutierrez, sous l'égide de RSF.

L'action de Lagardère en faveur de la liberté de la presse se traduit également par l'implication dans des associations telles que l'association Presse-Liberté, qui a pour objet la défense et la promotion de la liberté de la presse. Animée par Hachette Filipacchi Médias, cette association a lancé, en partenariat avec le Syndicat de l'Édition, "l'Observatoire de l'Image", qui pour la première fois a posé les problèmes financiers et juridiques liés à l'utilisation de la photographie. Leur participation au festival international du photo-journalisme, Visa pour l'image, qui se tient, chaque année à Perpignan, a permis d'ouvrir le débat sur ce sujet.

E) Santé publique et dons aux hôpitaux

La santé constitue un autre domaine privilégié des initiatives sociétales du Groupe et les grands thèmes de la recherche médicale – lutte contre le cancer, le sida... – font l'objet d'une couverture importante par les chaînes de télévision, les radios ainsi que les régies publicitaires du Groupe.

Ainsi, les chaînes de télévision et les radios de Lagardère Active communiquent de manière importante sur les problématiques de santé publique afin d'y sensibiliser leurs auditoires. Par exemple, dans le cadre de la lutte contre le sida la chaîne MCM a diffusé pendant vingt-quatre heures un habillage antenne spécial (le ruban anti sida placé à côté des logos antenne) et ont multidiffusé le clip "Ensemble contre le sida".

En matière d'éducation de la jeunesse, la chaîne Filles TV programme le mercredi, une émission dans laquelle sont présentés des thèmes de société comme l'anorexie, la lutte contre le sida, le piercing, les relations avec les parents, la nutrition...

Paris-Match organise régulièrement, en partenariat avec l'Unesco, des forums ouverts au public sur des sujets de santé publique. À cette occasion, des professeurs et personnalités de premier plan dans leurs domaines

d'activités sont invités à participer au débat. En janvier 2007, le forum portait sur "le cancer et les avancées qui suivent".

Enfin, les chaînes de télévision de Lagardère Active font don de CD et DVD aux services de communication de plusieurs grands hôpitaux et à des associations œuvrant auprès des enfants hospitalisés ; l'enseigne Relay participe localement à de fréquentes animations en faveur des enfants malades ou à destination des personnes alitées.

5-3-4 Informations environnementales

La réflexion menée initialement par le Comité RSE en concertation avec les Unités Opérationnelles de Lagardère a permis d'identifier les principaux enjeux environnementaux de Lagardère qui sont, pour la plupart, liés au cycle de vie des publications du Groupe (livres, magazines et journaux).

La politique environnementale mise en place au sein de Lagardère traduit ainsi la volonté du Groupe de prendre en compte l'impact de ses activités aux différents stades du cycle de vie des produits et services.

En conséquence, les différents axes de cette politique, déclinés au sein des différentes branches d'activités, concernent :

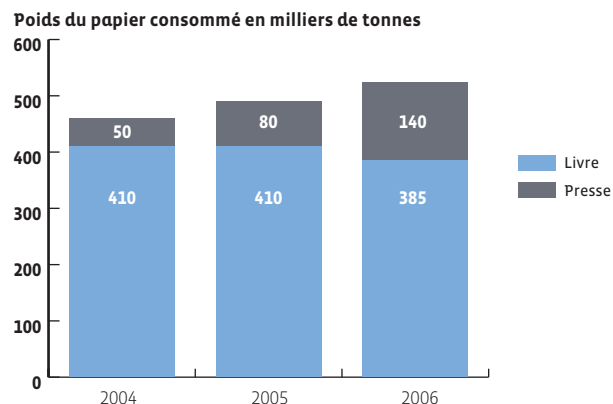
- la **gestion du papier** dans le cadre de la fabrication des magazines, livres et journaux du Groupe (§ 5-3-4-1) ;
- la **gestion des travaux d'impression** (§ 5-3-4-2) ;
- le **transport des livres, magazines et journaux** (§ 5-3-4-3) ;
- la **gestion et le recyclage des invendus** (§ 5-3-4-4) ;
- la **maîtrise des impacts environnementaux des sites** (§ 5-3-4-5).

S'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, les travaux du Comité RSE sont consacrés au suivi et à l'amélioration des actions mises en œuvre dans le cadre des engagements environnementaux du Groupe ainsi qu'au lancement de nouvelles initiatives.

Un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3-3 du présent Document de référence.

5-3-4-1 La politique de gestion du papier

Sur l'exercice 2006, la consommation annuelle de papier du Groupe pour la fabrication de ses livres, magazines et quotidiens est de 525 000 tonnes, ce qui représente une augmentation de 35 000 tonnes par rapport à 2005.



Cette augmentation s'explique notamment par l'intégration de nouvelles sociétés d'édition dans Lagardère Publishing qui a eu pour effet de faire passer la consommation de papier d'Hachette Livre de près de 80 000 tonnes en 2005 à 140 000 tonnes pour l'exercice 2006. En revanche, la consommation de papier d'Hachette Filipacchi Médias pour la fabrication des magazines et journaux du Groupe est passée de 410 000 tonnes en 2005 à 385 000 tonnes en 2006 suite, notamment, à une baisse de la diffusion d'une partie des titres en France et aux États-Unis.

Dans le cadre de la fabrication de ses livres, magazines et journaux, le Groupe a défini une politique de gestion du papier qui vise :

- la prise en compte des enjeux environnementaux dans la relation avec les fournisseurs de papier ;
- la réduction des formats et grammages ;
- la limitation des pertes de papier au cours du processus de fabrication.

A) **La prise en compte des enjeux environnementaux des fournisseurs de papier**

Hachette Filipacchi Médias se place parmi les plus grands acheteurs de papier au plan mondial. Pour l'ensemble du pôle Presse du Groupe, les achats de papier sont placés sous l'autorité d'une Direction unique qui négocie et gère directement les achats réalisés pour les magazines et journaux du Groupe publiés en France et supervise tous ceux réalisés par les différentes filiales du Groupe dans une vingtaine de pays.

La politique d'achat mise en place est essentiellement basée sur des contrats globaux avec des sociétés papetières majeures qui agissent au niveau mondial. Hachette Filipacchi Médias sélectionne ses fournisseurs de papier en fonction de critères parmi lesquels figurent, notamment, leurs engagements vis-à-vis de l'environnement. Le pôle Presse du Groupe demande ainsi à ses fournisseurs, au travers de questionnaires, de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales.

En décembre 2006, Hachette Filipacchi Médias a lancé un appel d'offres dans le but d'optimiser son portefeuille de fournisseurs de papier, sur la période 2007-2008, pour les magazines du Groupe dans une vingtaine de pays en Europe, États-Unis et Asie. La sélection finale des partenaires a été conditionnée par la signature d'une Charte Développement Durable, au titre de laquelle les papetiers s'engagent à respecter certains principes sociaux, éthiques et environnementaux ; les engagements environnementaux visent notamment des sujets tels que l'utilisation de système de gestion de l'environnement, la gestion durable des ressources forestières, la traçabilité des approvisionnements, le recours à des technologies sans chlore ou la fabrication de papiers incorporant des fibres recyclées.

Lagardère Publishing mène une politique de sensibilisation environnementale auprès de ses fournisseurs ; la Direction Technique d'Hachette Livre demande ainsi aux principaux papetiers de la branche de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales concernant :

- leur système de gestion de l'environnement et sa certification par un tiers indépendant et compétent ; Hachette Livre demande à ceux dont le système ne serait pas encore certifié d'initier une démarche de certification ;
- leur engagement sur la gestion durable des ressources forestières, au travers de leur politique d'approvisionnement en bois.

Exemple d'action de certification : le Programme Européen des Forêts Certifiées (PEFC)

La certification PEFC concerne la chaîne de contrôle du système d'approvisionnement en bois ou en pâte à papier. La certification PEFC permet d'apporter aux papetiers s'approvisionnant dans cette filière une garantie totale de sérieux vis-à-vis des consommateurs et des acteurs de la filière bois.

La certification a pour but d'apporter une réponse indiscutable à la demande de confiance et de transparence des consommateurs et plus généralement de tous les acteurs économiques.

Les enjeux et performances des papetiers du Groupe sont présentés ci-après.

Enjeux et performances des papetiers du Groupe

Enjeux	Performances
Existence d'un système de gestion de l'environnement les systèmes de gestion de l'environnement (type ISO 14001 ou EMAS) fournissent des outils utiles aux sociétés papetières, leur permettant de fixer les objectifs environnementaux à atteindre, de suivre les progrès réalisés et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. L'obtention d'une certification par un papetier (ou son renouvellement) démontre que le fournisseur concerné a pris en compte les impacts de son activité sur l'environnement et a mis en place les actions d'amélioration lui permettant d'atteindre ses objectifs.	Les papetiers d'Hachette Filipacchi Médias ont tous défini une politique environnementale et plus de 80 % ont mis en place un système de management environnemental certifié ISO 14001 et/ou EMAS. Ils sensibilisent de manière importante leurs employés aux thématiques environnementales, notamment en organisant régulièrement des formations. 90 % des papetiers d'Hachette Livre disposent d'un système de management environnemental certifié ISO 14001 à fin 2006 (contre 80 % à fin 2005).
Politique de gestion des ressources forestières la certification forestière est un moyen de garantir que le bois utilisé pour la fabrication du papier provient de forêts gérées de manière responsable. Elle vise à garantir que les forêts sont exploitées d'une manière et à une intensité telles qu'elles maintiennent notamment leur diversité biologique, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire, actuellement et pour le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes au niveau local, national et mondial ; elle vise aussi à garantir qu'elles ne causent pas de préjudice à d'autres écosystèmes.	La part de la production des fournisseurs de papier d'Hachette Filipacchi Médias provenant de forêts certifiées est en moyenne de plus de 50 % ; 90 % des papetiers ont défini des objectifs d'augmentation de la part de bois provenant de ce type de forêts. La part de la production des fournisseurs de papier d'Hachette Livre en France provenant de forêts certifiées est passée de 35 % en 2005 à 50 % à fin 2006. En complément de cette action, certains éditeurs d'Hachette Livre UK insèrent dans leurs ouvrages une déclaration affichant leur politique en matière de gestion des ressources forestières, affirmant ainsi leurs engagements aux lecteurs.
Traçabilité des approvisionnements un système de traçabilité permet à l'utilisateur de connaître la provenance des produits utilisés dans le cadre du processus de fabrication.	Les papetiers d'Hachette Filipacchi Médias et d'Hachette Livre ont tous indiqué avoir mis en place un système de traçabilité des approvisionnements en bois ou en pâte à papier ; tous les fournisseurs d'Hachette Filipacchi Médias ont indiqué que leur système était certifié par un organisme tiers. Hachette Filipacchi Médias et Hachette Livre assurent la traçabilité des papiers depuis la réception des bobines ou des feuilles de papier chez les imprimeurs jusqu'à la livraison des magazines et des livres aux centres de distribution.
Utilisation de produits moins toxiques pour le blanchiment du papier des procédés ont été mis au point pour permettre d'éliminer partiellement ou totalement les éléments chlorés toxiques dans le processus de blanchiment : les procédés dits ECF (Elemental Chlorine Free) basés sur l'utilisation du dioxyde de chlore, moins toxique, et les procédés dits TCF (Totally Chlorine Free) n'utilisant que des réactifs oxygénés (oxygène, ozone, peroxyde ou peracides).	Tous les fournisseurs de papiers d'Hachette Filipacchi Médias ont mis en place des procédés ECF ou TCF sur l'ensemble de leur production, la part respective de chaque procédé dépendant du type de papier produit. Tous indiquent que la recherche de produits présentant un moindre niveau de dangerosité constitue l'un des critères majeurs dans le choix de leurs propres fournisseurs.

Enjeux et performances des papetiers du Groupe (suite)

Enjeux	Performances
Utilisation de fibres recyclées pour la fabrication de papier elle permet à la fois de limiter les prélèvements de bois dans les forêts et, grâce au tri sélectif, de favoriser une meilleure valorisation des déchets ménagers. La part de fibres recyclées est variable en fonction de la qualité de papier et d'impression recherchées : • le papier journal, dont la durée de vie est plutôt courte, peut être fabriqué totalement à partir de fibres recyclées ; • pour la fabrication des magazines et des livres, l'utilisation de papier incorporant une grande partie de fibres recyclées est plus difficile en raison des caractéristiques intrinsèques de ce type de papier (longévité, état de surface, teinte, imprimabilité).	80 % des fournisseurs d'Hachette Filipacchi Médias ont mis en place une politique volontariste d'augmentation de la part de fibres recyclées dans la production de papier. Pour certaines de ses publications, Hachette Filipacchi Médias utilise du papier incorporant près de 30 % de fibres recyclées et pour ce qui est des journaux du Groupe, le papier utilisé est entièrement produit à base de fibres recyclées. Au sein d'Hachette Livre, Calmann-Lévy a utilisé un papier 100 % recyclé pour la fabrication du livre de Nicolas Hulot <i>Pour un pacte écologique</i>, publié en novembre 2006.
Gestion des rejets dans le milieu naturel le processus de fabrication du papier mobilise des quantités importantes d'eau et les polluants dissous pourraient être la source de pollution du milieu naturel si les traitements des rejets aqueux étaient insuffisants.	Tous les fournisseurs d'Hachette Filipacchi Médias ont mis en place une politique de réduction de leurs effluents et disposent, dans leurs usines, de stations de traitement de ces effluents. Tous ont mis en place des procédures et des moyens d'urgence pour parer à tout déversement accidentel dans le réseau public.
Réduction des consommations d'eau et d'énergie le processus de fabrication du papier mobilise des quantités importantes d'eau et d'énergie.	Les papetiers d'Hachette Filipacchi Médias ont tous mis en place des politiques de réduction de leurs consommations d'eau et d'énergie ; le développement de systèmes de recyclage des eaux de production leur a permis de diminuer fortement leur consommation en eau par tonne de papier produite (jusqu'à plus de 50 % pour certains, entre 2000 et 2006).
Gestion des déchets les déchets générés par l'industrie papetière sont principalement les écorces, les résidus de bois, les rebuts de pâte et de papier et les boues ; les déchets dangereux (huiles, containers vides de produits chimiques, produits chimiques notamment) sont produits en faibles quantités.	Les fournisseurs d'Hachette Filipacchi Médias ont tous mis en place une politique volontaire de limitation et/ou de valorisation de leurs déchets.

B) La réduction des grammages et des formats

Grâce aux progrès techniques continus réalisés par l'industrie papetière, Hachette Filipacchi Médias s'attache à utiliser des papiers de grammages toujours plus faibles chaque fois que cela est possible qualitativement. Hachette Filipacchi Médias mène par ailleurs une politique de diminution, dans le temps, des formats de plusieurs magazines (par exemple, *Télé 7 Jours*, *Parents* ou *Elle à Table* en France et *Psycho* en Espagne) ou la déclinaison de magazines en petits formats (par exemple, *ISA*, *Parents* ou *Elle* à Paris en France et *Elle* en Italie et en Russie).

Pour suivre les effets de ces politiques, Hachette Filipacchi Médias analyse, pour un échantillon de titres représentatif⁽¹⁾, l'indicateur "poids moyen par millier de pages". Entre 2000 et 2005, les effets conjugués de la diminution des grammages des papiers et de la réduction des formats ont permis de réduire, sur cet échantillon de titres représentatif, la consommation de papier d'environ 7 % à tirage constant. En 2006, la liste des titres composant l'échantillon a été mise à jour pour tenir compte de l'évolution de la représentativité des titres initialement retenus. Dans un contexte de marché en décroissance, l'indicateur "poids moyen par millier de pages", calculé à partir de cette nouvelle liste, est resté stable entre 2005 et 2006.

Les attentes des lecteurs n'étant pas semblables dans les secteurs des magazines et du livre, cette politique de réduction des formats et de diminution des grammages est difficilement transposable dans le cadre de la fabrication des livres.

(1) Cet échantillon de titres représente près de 2/3 des quantités de papier utilisées par Hachette Filipacchi Associés, la société éditrice des magazines publiés en France par Hachette Filipacchi Médias.

C) La limitation des pertes de papier au cours du processus de fabrication

Au sein du Groupe, les équipes de production et les responsables éditoriaux travaillent en étroite collaboration avec les imprimeurs afin de limiter au maximum les pertes de papier lors de l'impression. C'est ainsi que le taux de gâche, qui correspond au pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication, est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres ou de magazines, selon le cas.

Ces pertes, inhérentes au processus de fabrication, correspondent notamment au papier perdu au cours de la phase d'impression (et notamment le calage : réglage des encres, repérage, etc.) et du façonnage (mise définitive au format, reliure et assemblage) des livres ou des magazines. Les taux de gâche varient beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

(i) L'action d'Hachette Livre

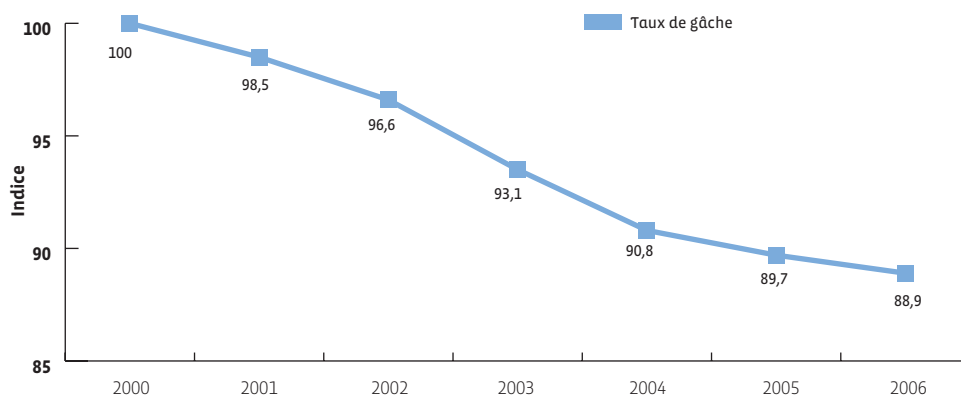
Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier de la branche, les équipes d'Hachette Livre déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. La réduction de la gâche constitue ainsi l'un des objectifs figurant dans le tableau de bord des Directions Techniques de la branche Livre, en France. Un suivi régulier des consommations de papier est aussi réalisé à l'étranger.

Les analyses des consommations de matières premières et le suivi du taux de gâche réalisés régulièrement permettent :

- de valider les choix des imprimeurs, des techniques d'impression, des papiers, etc. ;
- d'identifier de nouvelles technologies utilisables ;
- d'informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché.

Pour la France, le mix des productions réalisées ces dernières années ayant été relativement stable, l'évolution du taux de gâche global permet de montrer les gains obtenus grâce au suivi systématique des consommations de papier et à une sélection de moyens d'impressions plus efficaces ; le taux de perte de papier lors de la fabrication a baissé de plus de 11 % sur les six dernières années pour Hachette Livre en France. Pour l'étranger, cet indicateur ne fait pas encore l'objet d'une consolidation via un système d'information.

Taux de gâche : évolution entre 2000 et 2006 pour Hachette Livre en France



Mesurée sur un périmètre de production constant, cette diminution du taux de gâche devrait se poursuivre mais restera liée à la capacité des fournisseurs de développer des solutions technologiques innovantes permettant de poursuivre cette tendance.

L'évolution des tirages de livres à la baisse pourrait avoir un impact défavorable sur le taux de gâche papier en multipliant les calages alors qu'*a contrario*, elle aurait un impact favorable sur le taux d'invendus en limitant le tirage initial. En réponse à cette problématique, lorsque cela est possible, Hachette Livre utilise, pour l'impression de ses titres concernant un public restreint, la technologie d'impression numérique qui permet d'éviter la gâche du papier lors du calage.

(ii) **L'action d'Hachette Filipacchi Médias**

Hachette Filipacchi Médias, dans le cadre de sa politique de limitation du taux de gâche papier, met en œuvre un certain nombre d'actions en ce sens. C'est ainsi que :

- l'amélioration des taux de gâche constitue pour la Direction Technique d'Hachette Filipacchi Médias un facteur clé lors des négociations avec ses imprimeurs ;
- pour chaque tirage de magazine en France, afin de limiter au maximum le taux de gâche au niveau de la phase d'impression, Hachette Filipacchi Médias détermine les choix techniques optimaux et calcule le nombre d'exemplaires à imprimer en fonction des statistiques de ventes. À partir de ces données, des instructions précises de tirage sont données à l'imprimeur. Cette politique de limitation de la gâche papier passe notamment par des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des découpes papier, démaculage des bobines sur les dérouleurs, etc.) ;
- le suivi régulier, par Hachette Filipacchi Médias, des consommations et des nouvelles possibilités techniques permet de proposer aux responsables éditoriaux des optimisations de formats leur permettant, par ailleurs, de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché.

Ces actions ont permis à Hachette Filipacchi Médias de diminuer le taux de gâche global, lors de la fabrication des magazines en France, de près de 11 % sur les cinq derniers exercices.

5-3-4-2 La politique de gestion des travaux d'impression

Les enjeux environnementaux du secteur de l'imprimerie sont multiples : utilisation de produits dangereux, émissions dans l'air, production de déchets dangereux, etc. ; le Groupe mène une politique active auprès de ses imprimeurs pour la mise en place de mesures ayant pour effet de réduire les conséquences environnementales de leurs activités.

A) **L'impression des magazines et des journaux**

La totalité de l'impression des magazines du Groupe est confiée à des tiers. Les sous-traitants sont choisis en fonction d'une liste de critères parmi lesquels figurent, notamment, leurs engagements vis-à-vis de l'environnement.

Concernant les imprimeurs des magazines français, Hachette Filipacchi Médias demande régulièrement à l'ensemble des sous-traitants, de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales notamment sur des sujets tels que la politique hygiène et sécurité, l'utilisation de produits dangereux, les émissions dans l'air (notamment de composés organiques volatils liés à l'évaporation des encres contenant des solvants) et la gestion des déchets ; l'ensemble de ces imprimeurs se sont par ailleurs engagés, au travers de la signature d'une Charte Développement Durable, à respecter un certain nombre de principes sociaux, éthiques et environnementaux.

À l'International, cette même Charte Développement Durable a été diffusée en 2006 aux imprimeurs des magazines à l'étranger, dans une vingtaine de pays ; sous l'impulsion des Directeurs de Production des vingt filiales, l'ensemble de ces imprimeurs se sont engagés à respecter les principes définis dans la Charte. Hachette Filipacchi Médias envisage, dans une prochaine étape, de demander régulièrement aux imprimeurs des magazines à l'étranger, de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales, à l'image de la politique du Groupe vis-à-vis des imprimeurs français.

Pour ce qui est des journaux, les quotidiens régionaux édités par Hachette Filipacchi Médias sont imprimés par les deux seules imprimeries du Groupe, Nice Matin et La Provence, qui ont toutes deux mis en place une politique environnementale.

Les enjeux et les performances des imprimeurs d'Hachette Filipacchi Médias ainsi que de Nice Matin et La Provence sont présentés ci-après.

Enjeux et performances de nos imprimeurs

Enjeux	Performances
Mise en œuvre d'une organisation et d'une politique environnementale	Tous les imprimeurs d'Hachette Filipacchi Médias (HFM) • suivent la performance environnementale de leur site ; • disposent d'une organisation dédiée (département environnement ou Développement Durable) ou d'un responsable chargé des actions correspondantes. Nice Matin et La Provence ont un responsable sécurité et environnement chargé, notamment, de réaliser régulièrement des états des lieux de la situation environnementale.
Mise en œuvre d'une politique hygiène et sécurité	Tous les imprimeurs d'HFM réalisent régulièrement des études d'évaluation des risques et indiquent faire des efforts particuliers de formation de leurs salariés aux enjeux environnementaux et aux enjeux d'hygiène et de sécurité. Les diagnostics réalisés donnent généralement lieu à la mise en place de mesures dédiées (protection contre le bruit, adaptation des masques de protection, mise en place de schémas de circulation des chariots élévateurs...). Les responsables sécurité et environnement de Nice Matin et de La Provence réalisent régulièrement des études d'évaluation des risques en matière d'hygiène et de sécurité et mènent régulièrement des actions de formation et de sensibilisation du personnel (notamment à la manipulation et l'utilisation des produits chimiques). À titre d'exemples : • l'étude de risques menée par Nice Matin en 2005 a permis, en 2006, d'améliorer les procédures en place en vue d'éviter au maximum la survenance d'accidents du travail ; • La Provence, après une évaluation complète de ses risques hygiène et sécurité, a accru la sécurité et la signalétique dans tous les endroits jugés dangereux.
Limitation des consommations	Plus des trois quarts des imprimeurs sous-traitants ont une politique volontaire de limitation de leurs consommations de produits (révélateurs, fixateurs, alcool isopropylique et agents nettoyants notamment) dans le cadre de leurs processus. Cette même politique est appliquée par Nice Matin et La Provence. Trois des imprimeurs d'Hachette Filipacchi Médias ont généralisé en 2006 l'utilisation d'un produit révélateur plus performant testé en 2005 ; l'utilisation de ce nouveau produit a permis de diviser par deux les consommations de révélateur de ces imprimeurs et donc de diminuer d'autant les volumes de déchets dangereux émis. Nice Matin et La Provence ont également une politique de limitation de leurs consommations électriques, de gaz et d'eau, dont la mise en œuvre passe par un suivi régulier de ces consommations.
Limitation des émissions dans l'air	Tous les sous-traitants d'HFM font état d'une politique de réduction de leurs émissions dans l'air, tous disposent d'un système de traitement des composés organiques volatils (COV) permettant de récupérer les solvants en vue de les réutiliser ou les incinérer avec éventuellement récupération de l'énergie. Les rotatives de Nice Matin et de La Provence sont équipées d'aspirateur à poussière, ce qui diminue par ailleurs la fréquence du nettoyage des blanchets et donc l'utilisation de produits nettoyants. Nice Matin contrôle les vapeurs aux postes de travail localisés près des rotatives.

Enjeux et performances de nos imprimeurs (suite)

Enjeux	Performances
Gestion des produits utilisés	Les sous-traitants d'HFM ont tous mis en place des procédures d'achat strictes afin de garantir l'absence de substances interdites : tout achat de nouveau produit fait l'objet de tests techniques préalables devant être validés par plusieurs membres du management. Un contrôle systématique de la dangerosité des produits par les services sécurité et environnement est également en place et le médecin du travail est consulté avant l'achat et l'utilisation de nouveaux produits. Au sein de Nice Matin et La Provence, les "fiches produits" sont systématiquement analysées puis soumises, selon le cas, au médecin du travail ou à un laboratoire de toxicologie en cas de doute ; en cas d'observation négative, le produit est remplacé. Tous les imprimeurs d'HFM (y compris Nice Matin et La Provence) indiquent avoir une politique de recherche systématique de produits de substitution de leurs produits par des produits de moins en moins toxiques. Tous ont remplacé leurs anciennes installations en vue de supprimer totalement l'alcool isopropylique des processus. De même, certains ont supprimé l'utilisation de trichloréthylène ou remplacé certains solvants par des solvants à base d'esters végétaux. Un tiers des imprimeries prestataires d'HFM ont supprimé les produits dangereux de leurs processus et se sont vu attribuer le label Imprim'vert⁽¹⁾ décerné par la Fédération de l'imprimerie et de la communication graphique (FICG). Pour l'ensemble des imprimeurs (y compris Nice Matin et La Provence), les produits ne pouvant être substitués font l'objet de procédures spécifiques : définition de fiches de poste, formation du personnel aux symboles de danger et/ou aux procédures de manipulation, limitation autant que possible des manipulations manuelles (passage à des prélèvements automatiques), etc. Par exemple, la mise en place d'un système d'arrivée automatique des encres permet à Nice Matin de limiter les interventions manuelles. Afin d'éviter les risques de pollution, Nice Matin et La Provence stockent leurs encres et autres produits chimiques dangereux dans les locaux équipés de capacité de rétention et les deux imprimeries ont défini des procédures et moyens d'urgence en cas de déversement accidentel (rouleaux absorbants, kits de serviettes absorbantes, produits de récupération...).
Gestion des déchets	Au-delà de leur politique de limitation de la gâche papier (<i>cf. supra</i>), les rebuts de papier issus du processus d'impression sont systématiquement recyclés par tous les imprimeurs (y compris Nice Matin et La Provence). Pour ce qui est des déchets spécifiques au secteur de l'impression, l'ensemble des imprimeurs utilisant la technique de l'héliogravure indique récupérer et valoriser le cuivre et le chrome présents sur les cylindres après utilisation. Nice Matin et La Provence ont mis en place des procédures permettant de séparer les déchets non dangereux des déchets dangereux, qui sont stockés par catégories. Les Déchets Industriels Spéciaux ou DIS (bobineaux, ferraille, cartouches d'encre, piles, batteries, palettes...) sont récupérés puis retraités par des entreprises agréées (utilisation de camions spéciaux pour le ramassage, systèmes de retraitement spécifiques en fonction des déchets...); les fiches de retraitement transmises aux deux imprimeries permettent de suivre le devenir des DIS après leur récupération. Les chiffons utilisés dans le processus de fabrication sont placés dans des containers spéciaux et récupérés par une entreprise agréée qui les nettoie pour une réutilisation par les deux imprimeries. Les déchets liquides des imprimeurs susceptibles de contenir des métaux, des solvants ou autres agents chimiques (notamment, les bains usés de révélateur et de fixateur) font l'objet de récupération par des sociétés agréées puis sont recyclés et valorisés.

(1) La certification Imprim'vert récompense une démarche volontaire des imprimeurs qui s'engagent à éliminer les déchets dangereux conformément à la réglementation, assurer un stockage sécurisé des liquides dangereux et cesser d'utiliser des produits étiquetés toxiques (encres, vernis, solvants) au profit de produits moins dangereux.

B) La politique d'Hachette Livre envers ses imprimeurs

Hachette Livre mène depuis 2004 une politique de sensibilisation environnementale auprès de l'ensemble de ses imprimeurs et incite ceux qui ne seraient pas encore certifiés à initier une démarche de certification.

Les efforts ont porté en priorité sur les sous-traitants implantés dans les pays où les législations sociales et environnementales sont moins strictes qu'en Europe. Grâce à ces actions de sensibilisation, notamment, 80 % des imprimeurs d'Hachette Livre localisés en Asie et 30 % des imprimeurs européens sont certifiés ISO 14001.

Ces actions de sensibilisation vont se poursuivre non seulement auprès des sous-traitants localisés en dehors de l'Europe, mais aussi auprès des imprimeurs européens d'Hachette Livre qui représentent 85 % des travaux d'impression actuellement réalisés. Elles devraient permettre de poursuivre l'amélioration progressive des performances environnementales des imprimeurs de la branche Livre, qui effectue un suivi régulier de la certification de ses sous-traitants.

5-3-4-3 Le transport des livres, magazines et journaux

Le CO₂ émis dans le cadre des activités de transport contribue au réchauffement climatique ; dans le cadre de sa politique, le groupe Lagardère échange avec ses sous-traitants concernant la réduction des impacts environnementaux du transport de ses livres, magazines et journaux, tout en répondant aux attentes des clients en matière de délais, et agit directement sur les transports dont il a la charge, notamment dans le cadre de ses activités de grossiste-distributeur.

A) La rationalisation des transports dans le cadre de la fabrication des magazines

Le pôle Presse a défini une politique de rationalisation de la chaîne de transport dans le cadre de la fabrication de ses magazines en vue d'en réduire l'impact économique et environnemental.

Dans le cadre de cette politique, Hachette Filipacchi Médias demande tout d'abord à ses imprimeurs de stocker eux-mêmes le papier destiné à être utilisé dans le processus de fabrication plutôt que de le faire transiter par un entrepôt dédié. Cela permet d'éviter les transports de bobines de papier entre les entrepôts de stockage et les imprimeries.

Ensuite, Hachette Filipacchi Médias mène régulièrement des réflexions avec ses sous-traitants (notamment les imprimeurs, les messageries et La Poste) en vue de rationaliser la chaîne de transport liée aux activités d'impression, de brochage, de routage et de distribution ; à titre d'exemple, l'un des objectifs recherchés est de concentrer, dans le cadre de la fabrication d'un magazine, un maximum d'opérations sur un même site en vue de limiter les transports d'un sous-traitant à un autre.

B) La rationalisation des transports dans le cadre de l'activité de distribution

En France, conformément à la réglementation relative au système de distribution de la presse magazine (la loi Bichet), la diffusion des magazines est assurée soit directement par les éditeurs, soit par des coopératives de messagerie (NMPP, Transport Presse, MLP). L'importante réduction du nombre de dépositaires, la diversification des produits de presse et la volonté d'optimiser les coûts ont conduit, il y a quelques années, les NMPP (qui est le principal diffuseur des magazines du Groupe) à réformer la logistique de distribution des publications ; cette réorganisation a notamment permis de réduire le nombre de kilomètres parcourus, réduisant par là-même la consommation de carburant et l'usure des véhicules. Les NMPP indiquent réitérer régulièrement ce processus d'optimisation. De la même manière, la branche Livre confie la distribution de ses livres à des transporteurs qui gèrent l'optimisation des tournées – et, par là-même, les kilométrages parcourus – en fonction des contraintes posées par les clients.

À l'étranger, le système de distribution des journaux et magazines est propre à chaque pays. Certaines filiales du Groupe exercent le métier de grossiste-distributeur de presse (notamment la SGEL en Espagne, l'AMP en Belgique, Lapker en Hongrie et Naville en Suisse). À titre d'exemples, Lapker livre 13 000 points de vente et la SGEL livre 18 000 points de vente. Hachette Distribution Services réalise des études d'optimisation de ses tournées soit par des processus manuels, soit à l'aide de logiciels spécifiques⁽¹⁾. Les études d'optimisation réalisées permettent de réduire le nombre de kilomètres parcourus et la répétition de ces processus d'optimisation permet de s'assurer que l'on ne s'éloigne pas de façon significative de l'optimum, c'est-à-dire le kilométrage et le temps de trajet minima pour desservir, en tenant compte des contraintes de temps, l'ensemble des points de vente.

5-3-4-4 La gestion et le recyclage des invendus

La politique du Groupe vis-à-vis des invendus se décline à deux niveaux :

- en amont, une gestion efficace du taux d'invendus permet de limiter le nombre d'exemplaires fabriqués, réduisant ainsi la consommation de papier, et le nombre d'exemplaires devant être détruits ;
- en aval, étant composés principalement de papier, les exemplaires invendus doivent pouvoir faire l'objet d'une valorisation ou d'un recyclage.

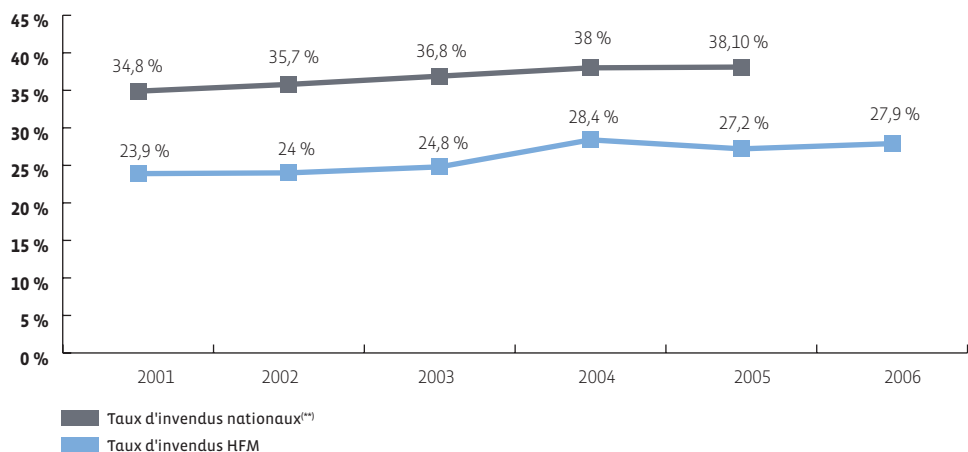
A) La gestion des invendus

Hachette Filipacchi Médias accorde beaucoup d'importance au réglage de ses invendus. La gestion des ventes et, par voie de conséquence, des invendus dépend de l'organisation de la distribution des journaux et magazines qui est propre à chaque pays. Les actions et performances d'Hachette Filipacchi Médias doivent donc être analysées au regard des spécificités de chaque système.

Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, Hachette Filipacchi Médias procède régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés utilisés par les Directeurs de Vente des titres. Ces actions ont permis à Hachette Filipacchi Médias, en France (où la moitié des ventes est réalisée), d'obtenir des taux d'invendus largement inférieurs aux taux d'invendus nationaux depuis plus de cinq exercices.

(1) À titre d'exemple, Lapker a lancé en 2006 un appel d'offres concernant un logiciel d'optimisation des transports tertiaires sur Budapest alors que les études d'optimisation des tournées étaient jusqu'alors réalisées selon des processus manuels ; les tests réalisés à partir des deux logiciels retenus vont faire l'objet d'une évaluation et d'un contrôle avant le choix du partenaire final en 2007.

Comparaison des taux d'invendus^(*) HFM aux taux d'invendus^(*) nationaux



(*) Toutes périodicités confondues.

(**) Tous éditeurs confondus (source NMPP : Tendances de la vente au numéro, Marché & Réseau 2003 et 2005, Bilan Presse NMPP-TP vente au numéro métropole 2004 ; les données relatives à la vente au numéro et présentant les taux d'invendus nationaux pour l'exercice 2006 ne sont pas encore disponibles à la date de réalisation de ce document).

Une comparaison du taux d'invendu moyen de chacun des titres édités par Hachette Filipacchi Médias en France avec les taux d'invendus nationaux de la famille ou sous-famille de presse⁽¹⁾ à laquelle ils appartiennent indique que les actions de réglage réalisées par Hachette Filipacchi Médias permettent en moyenne, depuis plus de quatre exercices et pour plus des trois quarts des titres, d'obtenir des taux d'invendus significativement inférieurs à la moyenne nationale de leur catégorie.

Concernant les livres, des actions de réglage des quantités à imprimer et livrer sont beaucoup plus difficiles à réaliser : chaque ouvrage est une nouveauté et il n'existe donc pas de référentiel permettant de calculer approximativement le nombre d'exemplaires qui seront vendus. Un plan de sensibilisation des éditeurs d'Hachette Livre sur les enjeux de l'optimisation des tirages a cependant été mis en œuvre et les éditeurs de la branche s'efforcent ainsi d'optimiser continuellement les flux.

B) La destruction et le recyclage des invendus

Dans le cycle de traitement des invendus de presse, les entreprises de distribution de gros de presse reprennent les invendus aux points de ventes. Certains éditeurs demandent que ces invendus leur soient retournés en tout ou partie, et les autres exemplaires invendus doivent être détruits. Ainsi, en France, en moyenne 90 % des invendus issus du système de distribution de la presse pour la vente au numéro sont détruits, les 10 % restants étant retournés aux éditeurs à leur demande. Les NMPP (qui sont le principal diffuseur des titres du Groupe) confient les invendus à détruire à des collecteurs répartis sur l'ensemble du territoire qui s'engagent à recycler ces invendus.

(1) Source NMPP : Tendances de la vente au numéro, Marché & Réseau 2003 et 2005, Bilan Presse NMPP-TP vente au numéro métropole 2004. Les taux d'invendus pour la vente au numéro varient sensiblement selon les familles et sous-familles de presse.

À titre d'exemples, les taux d'invendus nationaux en 2005 étaient de :

- 35,6 % pour la presse d'actualité (qui inclut notamment les sous-familles *people*, *économie*, *consommation*, etc.)
- 36 % pour les magazines de presse féminine (dont les magazines *Mode/Beauté*, *Cuisine*, *Bien-être/Santé*, etc.)
- 53,2 % pour la presse enfants
- 56 % pour la catégorie *Maison*.

Les filiales de la branche Distribution Services qui effectuent le métier de distribution de presse à l'étranger expédient les invendus à détruire à des entreprises qui s'engagent à en assurer le recyclage. Ces invendus ont représenté en 2006 un tonnage annuel de 87 487 tonnes, dont 27 259 tonnes pour la SGEL, 15 100 tonnes pour Lapker, 36 728 tonnes pour l'AMP et 8 400 tonnes pour Naville.

Enfin, concernant les livres mis en vente par Hachette Livre et retournés par les points de vente, la moitié de ces ouvrages est renvoyée aux éditeurs ou triée pour être remise en vente et l'autre moitié est envoyée au pilon pour être recyclée.

5-3-4-5 La maîtrise des impacts environnementaux des sites

Les sites occupés par l'ensemble des sociétés composant le Groupe consomment de l'énergie et de l'eau et produisent des déchets ; certaines des actions de Lagardère ont pour but de maîtriser les impacts environnementaux de ces sites.

A) Les actions du Groupe en matière de consommations

En 2006, le Groupe a intégré à son système de consolidation des données financières certaines informations environnementales concernant les consommations en eau et énergie. Les données ci-après concernant l'exercice 2006 couvrent ainsi 100 % des filiales **consolidées** de Lagardère, soit plus de 450 sociétés. Les consommations incluses dans les charges des sites et non détaillées ont été estimées en fonction des types de locaux et du nombre d'occupants concernés ; afin que les informations consolidées puissent être cohérentes, les refacturations réalisées entre les différentes sociétés consolidées ne sont pas prises en compte, seules les unités destinataires des factures des prestataires saisissant les données.

	Distribution	Audiovisuel	Presse	Livre	Matra MS et Siège	Total
Électricité (KwH)	84 896 989	8 694 650	36 886 981	38 943 690	2 822 984	172 245 294
Gaz (KwH)	14 261 079	2 915 842	4 604 074	23 773 746	2 710 740	48 265 481
Fioul (litres)	1 393 185	121 812	172 208	461 475	500	2 149 180
Eau (m³)	383 449	14 816	106 686	81 702	11 789	598 442

La consommation d'énergie du Groupe issue de la valorisation énergétique et/ou la cogénération s'élève à près de 3 290 000 KwH. Ainsi, par exemple, les locaux où sont situés les sièges d'Hachette Filipacchi Médias et d'Hachette Livre, qui sont parmi les plus importants au sein du Groupe, sont chauffés par la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (CPCU), dont 75 % de l'énergie fournie est produite par des procédés plus respectueux de l'environnement : la valorisation énergétique des déchets ménagers et la cogénération.

Dans le cadre de sa réflexion sur la réduction et/ou l'optimisation de ses consommations d'énergie, le Groupe a mis en place, en partenariat avec son fournisseur d'électricité, une démarche globale de "Maîtrise des Dépenses d'Énergie" (MDE), ayant pour objectifs d'identifier des sources d'économie d'énergie de tout type, d'estimer ces gains et de lancer les actions correspondantes. Dans ce cadre, les audits énergétiques réalisés en 2005 et 2006 sur les principaux sites du Groupe ont eu pour objectif de recueillir un certain nombre de données techniques (notamment, structure des bâtiments, vitrage, surface, exposition, matériels existants, climatisation, etc.) et pratiques (heures de fréquentation, maintenance, etc.).

À partir de ces audits, des axes de progrès spécifiques ont été identifiés et des actions d'amélioration ont été mises en place par les sites concernés. Les mesures mises en œuvre sont, pour la plupart, liées :

- à l'éclairage avec, notamment, l'utilisation de lampes basse tension ou de luminaires iodures métalliques en remplacement des lampes existantes ;
- la climatisation ou la ventilation et le chauffage avec, en particulier, la mise en place de procédés permettant de réduire les échanges thermiques, les sites du Groupe étant principalement de type tertiaire.

La consommation d'énergie des points de vente a été réduite par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures par Relais H et Aelia :

- la majorité des lampes utilisées pour l'éclairage des boutiques Relay sont des lampes fluo-compactes dont la consommation est moindre que celle des tubes fluorescents traditionnels et dont la durée de vie est supérieure à celle des tubes ; par ailleurs, afin de réduire les déperditions de chaleur et, par là-même la consommation, des pare-vent sont mis en place en période hivernale. Par ailleurs, pour le traitement de l'isolation thermique des parois de ses bâtiments, Relais H se réfère aux normes dites de Haute Qualité Environnementale ou HQE⁽¹⁾ ;
- l'utilisation de luminaires à iodures métalliques pour l'éclairage des boutiques aéroportuaires a été généralisé, ce qui a permis non seulement de diminuer d'environ deux tiers de la consommation des luminaires mais aussi de réduire les apports thermiques et, par là-même, les besoins en climatisation.

B) La gestion des déchets

Le Comité RSE a initié une réflexion sur la gestion des déchets au niveau des principaux sites tertiaires du Groupe qui a donné lieu, en 2006, à un recensement des pratiques existantes dans le but de mettre en œuvre, dès 2007, une démarche globale d'amélioration. Cette démarche a pour objectifs :

- de renforcer le suivi des volumes et la sélection des déchets par type ;
- d'améliorer leur traçabilité aval, notamment auprès des sous-traitants choisis, et en réduire les volumes et les coûts de gestion, si possible.

Dans le cadre de sa politique environnementale, Relais H retraite puis réutilise dans le réseau tous les éléments qui peuvent l'être et, en particulier, certains mobiliers métalliques. De la même manière, lors des ouvertures et/ou des "réagencements", Virgin réutilise à chaque fois que cela est possible du mobilier et/ou du matériel électronique de diffusion sonore et visuelle (écrans, écouteurs...) existants.

C) Des exemples de sites respectueux de l'environnement

(i) Le site de La Croix Catelan

En 2006, dans le cadre de la reprise du centre sportif de La Croix Catelan, le groupe Lagardère a fait mener un audit environnemental du site, situé au cœur du bois de Boulogne. Cet audit a permis de confirmer la présence de plus d'une vingtaine d'espèces d'oiseaux, auxquels il faut ajouter des petits mammifères comme les taupes, les hérissons, les écureuils ou les rongeurs. Des insectes, comme les papillons, grillons, criquets et même sauterelles participent également à la biodiversité du site. Enfin, au moins cinq espèces de chauves-souris ont été dénombrées. La flore est, elle aussi, très diversifiée puisqu'un relevé précis a permis de constater la présence de 70 espèces d'arbres et arbustes, dont certains très anciens.

Constatant ainsi que La Croix Catelan bénéficie d'un environnement inégalable devant être préservé, plusieurs pistes de développement ont été identifiées pour faire de ce site non seulement un lieu pour la pratique du

(1) La démarche HQE[®] s'appuie, d'une part, sur un système de management environnemental de l'opération, établi et conduit sous la responsabilité du maître d'ouvrage, d'autre part, sur les exigences environnementales définies à l'origine du projet selon son contexte et les priorités du maître d'ouvrage.

sport, mais aussi une référence en matière de gestion environnementale. L'agence d'architectes en charge du développement du site s'appuiera sur le diagnostic établi pour définir un projet paysager qui tienne compte des spécificités de La Croix Catelan pour l'enrichir sur le plan naturel et préserver sa biodiversité. Sur le plan architectural, les projets d'aménagement des installations sportives et de conservation du patrimoine bâti seront également certifiés Haute Qualité Environnementale (HQE®), afin de répondre aux normes les plus avancées en la matière.

Enfin, le Groupe entend initier dès 2007 une démarche qui vise à obtenir la certification ISO 14001 (qui prendra en compte les aménagements paysagers ainsi que les projets architecturaux) pour l'exploitation du site.

(ii) **Le bâtiment HQE® de Lagardere Active Broadband**

Lagardere Active Broadband et ses filiales françaises sont localisées dans un bâtiment ayant obtenu une certification "NF Bâtiments tertiaires, Démarche HQE®". S'inscrivant dès l'origine dans cette stratégie de certification, les concepteurs du bâtiment ont intégré un certain nombre de paramètres environnementaux pour la conception, la réalisation et le fonctionnement du site.

Les principaux objectifs recherchés ont été :

- un chantier à faible impact environnemental avec des matériaux respectueux de l'environnement ainsi qu'un contrôle des émissions chimiques et la recherche de réduction des émissions de CO₂ ;
- l'efficacité énergétique du bâtiment avec :
 - une conception bioclimatique (châssis saillant créant des ombres portées en façade et bâtiment sans façade orientée plein sud) qui diminue les besoins de rafraîchissement ;
 - une excellente qualité thermique grâce à une isolation performante ;
 - un éclairage naturel important et des systèmes d'éclairage artificiel très performants ;
 - un système de traitement de l'air très efficace (récupération de chaleur et recyclage d'air, batterie électrique terminale pour le chauffage d'appoint individuel, contrôle de l'hygrométrie, système *free cooling* sur l'alimentation des batteries froides des poutres) ;
- le bien-être des utilisateurs avec :
 - un contrôle de la qualité d'air intérieur et un traitement hygrométrique des locaux ;
 - une gestion technique centralisée et un contrôle d'ambiance individuel ;
 - des stores motorisés asservis à la luminosité extérieure.

* * *

Au-delà de l'existence des politiques visant à mieux contrôler et à réduire l'impact environnemental de ses activités, le Groupe s'est engagé en 2006 (via sa filiale Matra Manufacturing & Services) dans le développement, la fabrication et la distribution en Europe de véhicules à propulsion électrique (vélos électriques et quadricycles électriques légers) à destination des collectivités locales, des administrations, des entreprises et des particuliers pour leurs déplacements de proximité. Les technologies mises en œuvre pour la motorisation de ces moyens de transport électriques utilisent des systèmes de commande assurant un excellent rendement au niveau électromagnétique, thermique et mécanique, sans bruit et sans émission polluantes.

5-3-5 Éthique – déontologie

5-3-5-1 Respect des normes internationales

Au travers du Code de Déontologie du Groupe (*cf. infra*), les collaborateurs sont sensibilisés sur l'importance accordée par Lagardère aux principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme et de l'Organisation internationale du travail (OIT), ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. L'adhésion de Lagardère au Pacte mondial des Nations-unies, en mars 2003, marque par ailleurs l'attachement du Groupe à ces valeurs universelles. C'est ainsi que le Code de Déontologie défend notamment les principes de :

- liberté d'association ;
- interdiction du travail forcé, obligatoire ou celui des enfants ;
- reconnaissance du droit de négocier les accords d'entreprise ;
- pratiques équitables d'emploi et d'égalité de traitement, qui suppose notamment d'éviter (i) 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 ou des handicaps des individus, ainsi que (ii) toute forme de harcèlement ;
- respect de la vie privée ;
- interdiction de la corruption.

Par ailleurs, dans le cadre de son engagement, le Groupe intègre progressivement, depuis 2006 des critères éthiques, sociaux et environnementaux aussi bien dans les appels d'offres que dans les conditions générales des nouveaux contrats et des contrats cadres. Ces critères portent notamment sur :

- le respect des principes défendus par l'Organisation internationale du travail (en particulier l'interdiction du travail des enfants et l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire) ;
- l'interdiction du recours au travail clandestin ;
- la lutte contre la corruption ;
- le respect de la réglementation sociale applicable ;
- l'existence d'une démarche de prévention des risques axée sur la sécurité au travail ;
- la mise en œuvre d'une politique sociale axée sur une démarche de qualité ;
- le respect des principes fondamentaux de protection de l'environnement ;
- le respect de la réglementation environnementale en vigueur ;
- la maîtrise des impacts environnementaux de son activité par la mise en œuvre d'une politique environnementale axée sur un principe d'amélioration continue ;
- la promotion des principes ci-dessus auprès des partenaires.

En cas de manquement constaté à ces engagements et si le partenaire n'a pas remédié dans les meilleurs délais au dit manquement, Lagardère se réserve la faculté de remettre en cause le partenariat.

Concernant les activités d'impression et de façonnage des livres, Hachette Livre mène depuis 2004 une politique de sensibilisation sociale auprès de ses fournisseurs et incite ceux qui ne seraient pas encore certifiés à initier une démarche de certification. À ce jour, 50 % des imprimeurs représentant au moins 1 % du montant des achats d'Hachette Livre ont signé un contrat cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale : conditions de travail, hygiène et sécurité, OHSAS 18001. Hors Europe, 40 % des fournisseurs sont déjà certifiés OHSAS 18001 (standard mondialement reconnu en termes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail). Ces actions de sensibilisation vont se poursuivre.

Par ailleurs, certains éditeurs au sein de la branche Livre ont mis en place un code d'éthique spécifique qui vise à rappeler les principes fondamentaux de respect des droits de l'homme et des droits de l'enfant à l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants participant, directement ou indirectement, au processus de production de ses produits ; à cet effet, et pour que ces principes s'imposent aux fournisseurs et sous-traitants, les contrats conclus avec les cocontractants prévoient l'opposabilité de ce document.

Le code rappelle ainsi un certain nombre de valeurs fondamentales, pour la plupart issues des principes de l'OIT, que les fournisseurs et sous-traitants de la société se doivent de respecter : la prohibition du travail des enfants, de la discrimination ainsi que du travail forcé et des pratiques disciplinaires ; l'engagement d'assurer la santé et la sécurité sur les lieux de travail ainsi que des conditions de rémunération acceptables et des horaires de travail raisonnables.

Enfin, le code prévoit que l'éditeur concerné puisse faire contrôler le parfait respect de ses principes par les fournisseurs et sous-traitants et, en conséquence, puisse diligenter pendant la durée des contrats de fabrication tout audit de conformité dans les locaux des fournisseurs et sous-traitants et dans tout site de production des fournisseurs et sous-traitants. En cas de non-respect des dispositions du code, des sanctions pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat accompagnée d'une pénalité financière sont susceptibles d'être prises à l'encontre du contrevenant.

Au cours des exercices 2005 et 2006, 17 audits de conformité ont été réalisés parmi lesquels certains ont donné lieu à des demandes d'actions correctives formulées aux fournisseurs et sous-traitants concernés (notamment, la diminution du temps hebdomadaire de travail des ouvriers et le respect des règles liées aux conditions de travail et d'hygiène). Des audits de contrôle ont été effectués en 2006 pour valider la prise en compte des actions correctives demandées par les fournisseurs concernés ; 5 fournisseurs ont été exclus de la liste des fournisseurs d'Hachette Livre à l'issue de ces audits de contrôle (ou en cas de refus de mettre en œuvre les actions correctives).

5-3-5-2 Respect de la déontologie

A) *Principes déontologiques du Groupe*

Le Code de Déontologie en vigueur au sein du Groupe s'inspire directement des valeurs sur lesquelles Lagardère a bâti sa légitimité et sa réputation : le respect d'autrui, l'esprit d'équipe, la recherche d'excellence, la loyauté et l'indépendance. Ce Code a vocation à servir de référence à chacun des membres du Groupe dans le cadre de ses activités. Ainsi, ce document entend rappeler un certain nombre de principes fondamentaux concernant les relations du Groupe avec les collaborateurs, les partenaires extérieurs et les concurrents, les clients, actionnaires et, de manière générale, la communauté.

- Concernant les relations du Groupe avec ses collaborateurs, le Code traite notamment :
 - des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité ;
 - du respect des droits fondamentaux et des pratiques équitables en matière d'emploi (notamment en évitant toute forme de discrimination et de harcèlement) ;
 - du respect de la vie privée des collaborateurs.

Le Groupe entend encourager le développement des compétences professionnelles par le biais de la formation et de la promotion.

- Pour ce qui est de ses relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents, le Groupe rappelle le principe du respect de la loyauté des pratiques commerciales et de la libre concurrence ; il interdit toute forme de corruption en France et à l'étranger ainsi que toute contribution politique par et au nom des sociétés du Groupe. Le Code fixe par ailleurs un certain nombre de règles pour l'acceptation ou l'offre de cadeaux d'affaires.
- Concernant ses relations avec les clients, le Groupe rappelle les principes de respect des engagements pris à leur égard et de la confidentialité des informations les concernant ; il fixe comme objectif de leur fournir des produits et services performants adaptés à leurs besoins et à leurs attentes et une information la plus sincère et loyale possible.

- Le Groupe entend agir dans l'intérêt et le respect de ses actionnaires et, à ce titre, le Code rappelle que Lagardère :
 - s'efforce non seulement d'atteindre un niveau optimum de valorisation patrimoniale mais aussi de protéger au mieux son patrimoine ;
 - entend fournir à ses actionnaires une information intelligible, pertinente et fiable et se mettre à leur écoute, notamment par l'intermédiaire de son Comité des actionnaires.
- Enfin, dans le cadre des relations du Groupe avec la communauté, le Code rappelle le principe du strict respect des lois et réglementations applicables et sa volonté de contribuer au Développement Durable.

Ce Code est complété par une "Charte relative aux Transactions effectuées sur les Titres Lagardère SCA par les Collaborateurs du groupe Lagardère". Celle-ci, après avoir décrit et rappelé toutes les obligations légales qui s'imposent aux collaborateurs de la société en possession d'une Information Privilégiée (interdiction de réaliser des transactions sur les titres concernés, interdiction de divulguer la ou les information(s) correspondante(s)...) ainsi que les sanctions administratives et/ou pénales correspondantes en cas de violation de ces obligations, instaure des mesures d'interdiction supplémentaires destinées à diminuer le risque de commission de tels délits ; ainsi, les collaborateurs du Groupe qui ont de par leurs fonctions un accès régulier à des Informations Privilégiées concernant Lagardère SCA ne peuvent désormais procéder à des transactions sur les Titres cotés du Groupe que trois fois par an : dans les quatre semaines qui suivent la présentation des résultats annuels, celle des résultats semestriels et l'Assemblée Générale des actionnaires, à la condition bien entendu qu'ils ne soient pas en possession d'une Information Privilégiée ; les collaborateurs du Groupe qui peuvent, de par leurs fonctions, avoir un accès occasionnel à des Informations Privilégiées, et les bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA ne peuvent de leur côté effectuer de telles transactions pendant les quarante-cinq jours précédant la publication des résultats annuels et semestriels et pendant les trente jours précédant l'Assemblée Générale.

Enfin, conformément à la réglementation boursière en vigueur, une procédure destinée à établir la liste des personnes ayant accès de manière régulière ou occasionnelle à des Informations Privilégiées concernant Lagardère SCA a été mise en place. À cette occasion, la Gérance a créé un Comité Initiés composé d'un de ses représentants, du Directeur Juridique du Groupe, du Directeur Financier du Groupe et du Directeur des Relations Humaines et de la Communication. Ce Comité est notamment chargé d'établir et de mettre à jour les listes ci-dessus visées et de proposer toutes mesures destinées à diminuer les risques de commission des délits et manquements prévus par la réglementation en ce domaine.

Une Charte informatique spécifiant les règles d'utilisation des outils informatiques est également applicable à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

B) Déontologie éditoriale et journalistique

- Au sein des activités audiovisuelles, la Direction Générale d'Europe 1 veille particulièrement au respect de la déontologie de la profession de journaliste, qu'elle considère comme garante de la crédibilité de l'entreprise et dont la violation pourrait porter sévèrement atteinte à son activité. Cette vigilance est exercée de la même manière par la Direction Générale des radios musicales auprès des rédacteurs en chef de ses radios.

Par ailleurs, le Secrétariat Général intervient régulièrement auprès des sociétés chargées, au sein de Lagardère Active, de la commercialisation de l'espace publicitaire pour les conseiller sur la réglementation applicable en la matière (notamment en matière de publicité réglementée). De la même manière, le Secrétariat Général répond aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés à l'antenne.

- Au sein de l'activité Presse, en France, une Charte de Déontologie est remise à chaque journaliste lors de son arrivée. Elle définit précisément les comportements éthiques auxquels les journalistes de l'ensemble des rédactions d'Hachette Filipacchi Médias sont soumis. Cette Charte défend également l'autorégulation de la profession et dénonce les menaces de censure de la presse. Elle rappelle les valeurs fondamentales du journalisme : esprit critique, impartialité, équité, indépendance, respect du public, honnêteté et ouverture d'esprit.

Par ailleurs, chaque Directeur de publication est responsable des questions de déontologie éditoriale, conformément à la réglementation. L'ensemble des publicités des secteurs réglementés (par exemple, les offres de crédit, les allégations en matière de santé, les annonces de voyance, la publicité comparative, l'emploi de la langue française, la conformité à la loi Évin...) sont systématiquement soumises à l'appréciation du Secrétariat Général. La validité des publicités est ainsi appréciée, notamment, au regard des lois en vigueur, des dispositions du Code de la Consommation et des recommandations du Bureau de Vérification de la Publicité. Par ailleurs, les publicités pour les produits alcoolisés et les compléments alimentaires sont soumises aux avis de la Commission Publicité de l'APPM (Association pour la Promotion de la Presse Magazine) dont le Président est un membre du Comité de Direction d'Hachette Filipacchi Médias. De la même manière, les articles rédactionnels présentant des marques d'alcool ou des concours sont soumis à l'appréciation du Secrétariat Général qui veille à leur conformité, notamment concernant le respect du message sanitaire.

C) Protection de la jeunesse

Dans le cadre de ses programmes, la Direction des radios musicales veille aux principes de respect de la personne humaine et de protection des enfants et des adolescents. Elle est particulièrement attentive à prévenir tout dérapage qui pourrait heurter la sensibilité de ses jeunes auditeurs. À cette fin, les contrats de travail des animateurs prévoient les conditions de leur intervention sur les antennes et imposent systématiquement une obligation de respect des lois, de l'ordre public, des bonnes mœurs ou de la sécurité du pays.

Par ailleurs, l'ensemble des chaînes "jeunesse" du Groupe veille à protéger les enfants contre les contenus à risque. Ce principe guide l'ensemble de leurs choix éditoriaux. Concernant plus particulièrement Gulli, destinée aux enfants de 6 à 15 ans, un comité d'éthique composé de spécialistes du monde de l'enfance accompagne le travail de la chaîne sur ses programmes et a engagé une réflexion générale sur la place de la télévision auprès des enfants.

De même, les chaînes Canal J et MCM Belgique s'associent à des campagnes sur les dangers d'Internet et sur la promotion de la signalétique de protection des mineurs. Les radios et régies publicitaires se mobilisent également en faveur de la protection de l'enfance par la diffusion de spots ou la mise en place de bannières publicitaires pour des associations telles que SOS Villages Enfants, Petits Princes.

Enfin, dans tous les pays l'entreprise est présente, Hachette Distribution Services soutient des organisations caritatives défendant les droits de l'enfance : Unicef en France, Child Focus en Belgique, SOS Kinderdorf en Allemagne, Caritas en Pologne, Intervida en Espagne, Calcutta Espoir en Suisse et Make a Wish au Canada.

Chapitre 6

Informations concernant
le patrimoine, la situation
financière et les résultats

6 - 1	Informations patrimoniales et actionnariales	148
6-1-1	Synthèse des données financières par action	148
6-1-2	Politique de distribution de dividendes	148
6-1-3	Évolution du cours de Bourse	149
6 - 2	Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA	150
6 - 3	Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2006	160
6 - 4	Commentaires sur les comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2006	265
6 - 5	Comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2006	268
6 - 6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Sociaux ...	286
6 - 7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	288
6 - 8	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	290
6 - 9	Honoraires des Commissaires aux Comptes	292

6-1 Informations patrimoniales et actionnariales

6-1-1 Synthèse des données financières par action

	2002		2003		2004		2005		2006	
en euros	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	(2,16)	(2,16)	2,47	2,42	3,65	3,44	4,88	4,74	2,13	2,09
Capitaux propres – part du Groupe par action	27,32	27,31	28,75	28,86	28,68	31,28	31,45	33,72	34,47	34,63
MBA par action	4,41	4,34	6,02	5,88	8,75	8,76	9,52	9,23	9,58	9,42
Cours de l'action au 31.12	38,71		45,77		53,10		65,00		61,00	
Dividende	0,82		0,90		1,00 + 2,00 ⁽²⁾		1,10		1,20 ⁽³⁾	

(1) Dilution tenant compte de l'exercice des options sur actions consenties au personnel.

(2) 1 € par action au titre du dividende annuel suivi d'un dividende exceptionnel de 2 € par action.

(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2007.

6-1-2 Politique de distribution de dividendes

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2003, 2004 ^(*) et 2005, se sont élevés respectivement (montants totaux) à 122,8 M€, 136,7 M€ et 153,6 M€.

Pour les deux dernières années, ces montants ont représenté 27,6 % et 22,9 % du résultat net consolidé part du Groupe (hors dividende exceptionnel).

(*) Pour cette dernière année, seul le dividende annuel de 1 € est retenu. Le dividende exceptionnel de 2 € n'a donc pas été pris en compte (voir note 2 du tableau 6-1-1).

6-1-3 Évolution du cours de Bourse

Derniers cours depuis le début de l'année 2005



Derniers cours depuis le début de l'année 2006



6 - 2 Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA

6-2-1 Présentation générale

Les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS.

Toutes les données chiffrées qui suivent sont exprimées en millions d'euros (M€).

Les comptes de résultats simplifiés se résument comme suit :

	31.12.06	31.12.05
Chiffre d'affaires	13 999	13 013
Résultat avant charges financières et impôts	598	920
Charges financières nettes	(192)	(76)
Charge d'impôts	(85)	(142)
Résultat net consolidé	321	702
<i>dont part du Groupe</i>	291	670
<i>dont part des minoritaires</i>	30	32

Les analyses qui suivent sont présentées par pôle d'activité.

6-2-2 Lagardère Media

Le pôle Lagardère Media comprend les activités Livre, Presse, Distribution Services et Lagardère Active.

Comparé à l'exercice 2005, le périmètre au 31 décembre 2006 du pôle Media comporte les principales modifications suivantes :

- **Branche Livre**

- Consolidation par intégration globale à compter du 1^{er} avril 2006 du groupe d'édition nouvellement acquis Time Warner Book Group, ensemble constitué de Time Warner Book Group Inc. aux États-Unis et de Time Life Entertainment Group Ltd en Angleterre ;
- Intégration globale à compter du 6 mars 2006 de Philip Allan Updates, acquis par le groupe britannique Hodder Headline ;
- Cession et déconsolidation, à effet du 1^{er} janvier 2006, des Éditions Dalloz.

- **Branche Distribution Services**

- Consolidation par intégration globale de HDS Retail Czeck Republic au lieu d'une intégration proportionnelle à 50 % en 2005 ;
- Intégration globale de l'activité des points de vente de HDS Hong Kong qui, sur 2005, n'était intégrée qu'à compter du 1^{er} novembre ;
- Cession et déconsolidation à effet du 1^{er} janvier 2006 du distributeur allemand Saarbach.

- **Branche Lagardère Active**

- Acquisition de 4 stations de radio en Russie, consolidées par intégration globale à compter du 1^{er} mars 2006 ;
- Consolidation par mise en équivalence à compter du 1^{er} octobre 2006 du groupe américain Cellfish qui regroupe les activités mobiles de Lagardère Active, antérieurement consolidées par intégration globale.

Par ailleurs, le processus de rapprochement initié début 2006 avec Vivendi Universal et Groupe Canal+ a abouti le 4 janvier 2007 à une prise de participation de Lagardère Active de 20 % dans le capital de Canal+ France,

nouvel ensemble issu notamment du regroupement de CanalSatellite et de TPS. Cette prise de participation a été réalisée sous la forme d'un apport le 4 janvier 2007 de la participation de 34 % détenue par Lagardere Active dans CanalSatellite, précédée par l'acquisition le 19 décembre 2006 pour un montant de 469 M€ de titres Canal+ France. Dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2006, la participation de 34 % dans CanalSatellite reste consolidée par mise en équivalence et les titres Canal+ France sont inscrits en titres non consolidés. Sur l'exercice 2007, la participation de 20 % détenue dans Canal+ France sera consolidée par mise en équivalence.

L'évolution des principaux indicateurs se présente comme suit :

Comptes de résultat		
	31.12.06	31.12.05
Chiffre d'affaires	8 092	7 901
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	539	503
Résultat des sociétés mises en équivalence	68	63
Éléments non récurrents	(54)	(67)
Résultat avant charges financières et impôts	553	499
Charges financières nettes	(84)	(52)
Résultat avant impôts	469	447

Financement		
	31.12.06	31.12.05
Marge brute d'autofinancement	765	662
Variation du besoin en fonds de roulement	22	2
Flux générés par l'activité	787	664
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(291)	(219)
Flux opérationnels	496	445
Investissements	(1 175)	(223)
– incorporels et corporels	(151)	(161)
– financiers	(1 024)	(62)
Cessions d'actifs	185	65
– incorporels et corporels	42	14
– financiers	143	51
(Augmentation) diminution des placements financiers	5	582
Flux nets d'investissements	(985)	424
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(489)	869
Fonds opérationnels employés^(*)	4 887	4 163

(*) Somme des actifs non courants nets des passifs non courants (hors dettes financières) et du besoin en fonds de roulement.

L'ensemble de l'année 2006 est marqué par la vigueur des recettes publicitaires dans l'audiovisuel, la bonne tenue des ventes de livres, le niveau soutenu du trafic aérien favorisant l'essor des activités de ventes au détail dans les aéroports et un fléchissement de la diffusion dans certains segments de presse magazine (presse masculine)

dans un environnement publicitaire difficile notamment en presse automobile. Hachette Filipacchi Médias fait donc face à des conditions de marché difficiles dans un environnement toujours très concurrentiel en terme de lancements.

Par ailleurs, les acquisitions et développements récents du groupe Lagardère en Russie, dans les pays de l'Europe de l'Est et dans la région Asie Pacifique affichent un niveau très soutenu d'activité et présentent de belles perspectives.

Dans ce cadre et par rapport à 2005, la progression du chiffre d'affaires des activités médias s'inscrit à 2,4 % à périmètre et change courants. Les variations de taux de change (calculés en taux moyen pour la période) n'ont qu'un impact négligeable compte tenu de la stabilité des taux de conversion euro/livre sterling et euro/dollar US. Par ailleurs, la branche Livre bénéficie de la consolidation depuis le deuxième trimestre 2006 des activités d'édition nouvellement acquises de Time Warner Book Group représentant un impact de 336 M€. Néanmoins, cet effet se trouve compensé par un impact négatif de 173 M€ dans la branche Distribution Services consécutif à des modifications importantes introduites dans certains contrats de distribution en Belgique. Du fait de ces modifications, les revenus de ces contrats sont désormais comptabilisés sur la base de la seule commission de distribution. Les cessions des Éditions Dalloz, du distributeur allemand Saarbach et la mise en équivalence de Cellfish à compter du 1^{er} octobre 2006 ont, quant à elles, généré un impact négatif de 100 M€ sur le chiffre d'affaires.

Hors incidences liées aux variations de périmètre et de change, et après retraitement de l'incidence des nouveaux contrats de distribution en Belgique, la progression ressort à 0,9 %. Elle est positive dans les branches Livre, Distribution Services et dans toutes les activités audiovisuelles, à l'exception, comme cela était anticipé, des chaînes thématiques (impact de l'arrêt de Match TV) et de la production audiovisuelle, l'exercice 2005 ayant été marqué par la livraison de deux longs métrages exceptionnels. La presse présente un léger recul, la faiblesse de la diffusion en kiosques, l'arrêt de certains titres et les tensions sur le marché publicitaire des magazines automobiles n'étant pas compensés par le bon niveau de recettes publicitaires de certains segments tels que les féminins haut de gamme.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à 539 M€, enregistrant par rapport à 2005 une progression de 36 M€, soit 7,0 % à périmètre et change courants.

L'évolution du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'analyse par branche de la façon suivante :

- Le résultat de la branche Livre a progressé de 31 M€, toujours porté par le développement équilibré de l'ensemble des activités d'édition et de distribution françaises malgré une base de comparaison élevée liée à l'importance de l'effet "Dan Brown" dont les romans *Da Vinci Code* et *Anges et Démons* avaient connu un succès exceptionnel en 2005. Les activités d'Anaya (Espagne) et de Hodder Headline (Royaume-Uni) présentent également de belles performances. Enfin, les activités nouvellement consolidées de Time Warner Book Group apportent une contribution additionnelle qui s'élève à 36 M€, compensée à hauteur de 10 M€ par la sortie de l'éditeur Dalloz.
- Le résultat de la branche Presse présente un recul de 29 M€, conséquence de la dégradation de la rentabilité de la Presse Quotidienne Régionale, de la forte pression observée sur la diffusion des magazines ainsi que de la baisse des recettes publicitaires de certains segments. Face à cette situation, HFM a intensifié ses investissements dans les sites Internet ce qui, sur l'ensemble de l'année 2006, contribue à la baisse de la marge.
- Le résultat de la branche Distribution Services est en croissance de 10 M€, porté par la vigueur de l'activité des points de vente en aéroports dans de nombreux pays, en particulier en France et dans le pôle Asie Pacifique, ainsi que par la progression de la rentabilité du réseau de détail en Allemagne. Les autres activités présentent, dans le cadre d'une politique dynamique de diversification des produits commercialisés, une résistance très satisfaisante face à la baisse des ventes de presse et à de nouvelles réglementations sur la commercialisation du tabac.
- Le résultat de la branche Lagardère Active affiche une progression de 24 M€ provenant principalement de la très bonne performance de la radio Europe 1 ainsi que des activités de radios à l'international.

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'établit au 31 décembre 2006 à 68 M€, en progression de 5 M€ par rapport au 31 décembre 2005, grâce notamment aux bonnes performances de CanalSatellite et du Groupe Amaury.

Au 31 décembre 2006, les éléments non récurrents du résultat avant charges financières et impôt se soldent par une perte nette de 54 M€, en diminution de 13 M€ par rapport à 2005.

Cette perte représente le solde de :

- 14 M€ de plus-values de cession dont 8 M€ proviennent de la cession de la filiale de distribution Saarbach en Allemagne et 4 M€ de la cession de la chaîne Météo ;
- 5 M€ de profit lié à l'enregistrement d'un écart d'acquisition négatif dans le cadre d'une opération de rachat d'intérêts minoritaires ;
- 31 M€ de pertes de valeur sur des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles, qui affectent principalement des titres de publication américains ;
- 42 M€ de coûts de restructuration, dont 31 M€ engagés par la branche Presse dans le cadre de la rationalisation des coûts de la Presse Magazine France et de l'arrêt de titres aux États-Unis et en Angleterre.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôt progresse de 54 M€.

Les charges financières nettes s'établissent à 84 M€, en hausse de 32 M€ par rapport à 2005. Cette évolution intègre une moins-value de 15 M€ enregistrée lors de l'échange, en juillet 2006, des titres T-Online en titres Deutsche Telekom suite à la fusion de ces deux entités, et pour le solde, d'une part, l'effet de la hausse de l'endettement du pôle Media, conséquence notamment de l'acquisition de Time Warner Book Group, et, d'autre part, la progression des taux moyens d'intérêt.

Financement

Au 31 décembre 2006, la marge brute d'autofinancement s'élève à 765 M€, soit une hausse de 103 M€ par rapport au 31 décembre 2005, principalement en provenance de Lagardere Active et de Hachette Livre. En particulier et dans le cadre des accords signés début 2006 portant sur l'évolution de la participation du groupe Lagardere dans le groupe Canal+ France, la branche Lagardere Active a bénéficié d'un dividende de CanalSatellite de 102 M€, en progression de 75 M€ sur celui versé en 2005.

Le besoin en fonds de roulement est en baisse de 22 M€, du fait d'une forte amélioration constatée dans les branches Hachette Livre, Lagardere Active et Hachette Distribution Services qui compense largement l'accroissement du besoin en fonds de roulement de la branche Presse.

Les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) s'élèvent à 84 M€ en 2006 contre 53 M€ en 2005 et les impôts payés à 207 M€ en 2006 contre 166 M€ en 2005, cette dernière progression étant notamment imputable à l'impôt payé en 2006 à raison de la plus-value de cession des titres T-Online réalisée en 2005.

En conséquence de ce qui précède, les flux opérationnels dégagés au 31 décembre 2006 s'élèvent à 496 M€ contre 445 M€ au 31 décembre 2005.

Les investissements corporels et incorporels nets des cessions s'élèvent à 109 M€, en retrait de 38 M€ par rapport au 31 décembre 2005, principalement suite à la cession en 2006 par Hachette Livre d'un fonds de commerce en Angleterre.

Sur l'ensemble de l'année 2006, les investissements financiers s'élèvent à 1 024 M€ qui comportent principalement :

- le prix payé pour l'achat de Time Warner Book Group (404 M€) ;
- l'acquisition pour 469 M€, le 19 décembre 2006, auprès de Groupe Canal+ de titres Canal+ France ;
- le rachat par Lagardere Active de quatre stations de radio en Russie (43 M€).

Les cessions d'actifs financiers, soit 143 M€, intègrent notamment la cession de 90 % de l'éditeur Dalloz.

Les mouvements réalisés sur valeurs mobilières de placement comportent en 2006 une cession de 5 M€ contre 582 M€ en 2005 qui représentait le prix encaissé sur la cession de la majeure partie du portefeuille d'actions T-Online.

La somme des flux opérationnels et d'investissement aboutit donc en 2006 à une consommation de fonds de 489 M€, à comparer à un excédent de ressources de 869 M€ en 2005.

Au 31 décembre 2006, les fonds opérationnels employés s'établissent à 4 887 M€, en augmentation de 724 M€ par rapport au 31 décembre 2005 sous l'effet notamment des investissements réalisés au cours de l'exercice 2006.

6-2-3 EADS

La présence du groupe Lagardère dans le domaine des hautes technologies est représentée par sa participation détenue dans le groupe EADS qui est consolidée par intégration proportionnelle sur la base du pourcentage d'intérêt financier, respectivement de 14,98 % pour l'exercice 2006 et 14,95 % pour l'exercice 2005.

Le 10 avril 2006, Lagardère SCA a émis des Obligations Remboursables en Actions EADS à Parité Ajustable (ORAPA) portant sur 7,5 % du capital d'EADS qui entraîneront la cession au cours de chacune des années 2007, 2008 et 2009 de 2,5 % du capital. Les modalités détaillées de cette opération sont décrites en note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Comptes de résultat		
	31.12.06	31.12.05
Chiffre d'affaires	5 907	5 112
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	39	392
Résultat des sociétés mises en équivalence	23	31
Éléments non récurrents	(31)	(3)
Résultat avant charges financières et impôts	31	420
Charges financières nettes	(18)	(23)
Résultat avant impôts	13	397

Financement		
	31.12.06	31.12.05 ⁽¹⁾
Marge brute d'autofinancement	542	644
Variation du besoin en fonds de roulement	(2)	155
Flux générés par l'activité	540	799
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(23)	(29)
Flux opérationnels	517	770
Investissements	(937)	(578)
– incorporels et corporels	(428)	(427)
– financiers	(509)	(151)
Cessions d'actifs	308	176
– incorporels et corporels	147	53
– financiers	161	123
(Augmentation) diminution des placements financiers	498	111
Flux nets d'investissements	(131)	(291)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	386	479
Fonds opérationnels employés⁽²⁾	925	1 106

(1) Les flux d'investissements ont fait l'objet de reclassements afin d'être conformes aux principes de présentation retenus par EADS pour 2006.

(2) Somme des actifs non courants nets des passifs non courants (hors dettes financières) et du besoin en fonds de roulement.

Commentaires sur l'activité

La contribution en chiffre d'affaires d'EADS s'établit à 5 907 M€, en progression de 15,5 % par rapport aux comptes du 31 décembre 2005 qui affichaient un chiffre de 5 112 M€.

Les principaux moteurs de croissance sont Airbus, dont l'augmentation du chiffre d'affaires atteint 13,6 % grâce à un niveau record d'avions livrés (434 appareils livrés en 2006 contre 378 à fin décembre 2005) et les Avions de Transport Militaire dont la très forte croissance reflète le franchissement de quatre étapes par l'A400M prévues pour 2006, ainsi que la comptabilisation du chiffre d'affaires lié au report d'une étape de 2005 à 2006.

Eurocopter a également connu une année exceptionnelle avec la livraison d'un nombre record de 381 hélicoptères (contre 334 en 2005), qui a alimenté une croissance de 18,4 % de son chiffre d'affaires. Les trois premiers NH90 ont été livrés en 2006 à l'armée allemande.

Astrium profite d'une conjoncture commerciale plus favorable et affiche une amélioration de son chiffre d'affaires de 19 %, qui traduit la progression de la production des fusées Ariane 5 et la vitalité dans les satellites et les services. Les activités de Défense et Sécurité ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 4 %, essentiellement du fait de la montée en cadence de l'Eurofighter, d'une activité de missiles soutenue et de la nouvelle activité de radio communication numérique. Enfin les autres activités (ATR, EFW, Socata, Sogerma) affichent également une croissance forte de leur chiffre d'affaires (+ 9 %). Pour la première fois, le Groupe a atteint en 2006 un chiffre d'affaires supérieur à 10 milliards d'euros (à 100 %) dans les activités Défense de ses différentes divisions.

Au terme de l'exercice 2006, les prises de commandes d'EADS (à 100 %) s'inscrivent à 69 milliards d'euros, contre 92,6 milliards d'euros en 2005. Airbus reste le principal contributeur avec 53,4 milliards d'euros de commandes ; il réalise en 2006 sa deuxième meilleure année (après 2005) avec 790 commandes nettes (principalement des mono couloirs). En terme de prises de commandes, Eurocopter a établi un nouveau record en 2006 (615 hélicoptères contre 401 en 2005) et confirme son succès commercial sur le marché mondial en remportant de nombreux marchés à l'export. Astrium a également enregistré une année exceptionnelle (+ 88 % par rapport à 2005) avec l'enregistrement de commandes pour huit satellites de télécommunications, dont deux à vocation militaire, et cinq commandes de satellites scientifiques et d'observation de la Terre.

Ainsi, le carnet de commandes d'EADS s'est encore étoffé à 262,8 milliards d'euros (à 100 %), soit 4 % de hausse par rapport à l'exercice précédent, malgré un impact négatif de 17 milliards d'euros lié à une parité euro / dollar moins favorable à la clôture.

Au 31 décembre 2006, la contribution d'EADS au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à 39 M€, en net retrait par rapport aux 392 millions d'euros enregistrés en 2005. Ce résultat a été fortement affecté par plusieurs facteurs, et notamment par l'impact des retards de l'A380. En effet, l'impact financier de l'A380 s'établit à - 2,5 milliards d'euros (à 100 %), dont - 1,2 milliard d'euros au titre de coûts extraordinaires et de contrats déficitaires. Par ailleurs, Airbus supporte également des charges liées à l'A350 (- 0,5 milliard d'euros), un niveau élevé de frais de Recherche et Développement et des couvertures de change moins attrayantes. Cependant, le résultat opérationnel de la division a été soutenu par un effet de volume positif et l'impact d'un mix avions favorable. Par ailleurs, la mise en œuvre du programme Power8 devrait permettre le renforcement de la compétitivité d'Airbus grâce à des réductions de coûts annuelles durables d'au moins 2,1 milliards d'euros à partir de 2010.

Les autres grandes divisions affichent une progression de leur résultat opérationnel par rapport à l'an passé. Les Avions de Transport Militaire et Eurocopter profitent pleinement de la progression de leur chiffre d'affaires, même si Eurocopter a été pénalisé par un effet de change défavorable sur le dollar et par l'augmentation des frais de commercialisation et les coûts liés au NH90. Astrium affiche également une progression significative de son résultat, fruit des restructurations passées de la division, et qui reflète la poursuite des efforts sur les coûts. La division Défense et Sécurité est parvenue à améliorer ses performances opérationnelles.

Les Autres Activités n'étant rattachées à aucune division (ATR, EFW, Socata et Sogerma) présentent un résultat opérationnel globalement en baisse par rapport à fin 2005, malgré des contributions positives d'ATR, d'EFW et de Socata. En effet, le déficit de Sogerma s'est sensiblement creusé par rapport à 2005. La cession des activités de maintenance de Sogerma Service au Groupe TAT a été finalisée le 10 Janvier 2007, EADS Sogerma conservant les activités sièges, aérostructures et deux filiales.

Le résultat des sociétés mises en équivalence représente pour sa quasi-totalité la contribution de Dassault Aviation.

En terme de tableau de financement, la somme des flux opérationnels et d'investissements s'élève à 386 millions d'euros (en quote-part Lagardère), en diminution par rapport à 2005 (479 M€), avec des flux opérationnels en baisse de 253 M€, une hausse importante des investissements financiers liée à l'acquisition de la participation de 20 % détenue par Bae Systems dans Airbus (2,75 milliards d'euros à 100 %) compensés par des cessions de placements financiers s'élevant en 2006 à 498 M€ (contre 111 M€ en 2005).

6-2-4 Synthèse des résultats

À partir du résultat des activités avant impôt, le résultat net consolidé s'obtient de la façon suivante :

	31.12.06	31.12.05
Activités	482	844
Hors Pôles	(76)	–
Résultat avant impôts	406	844
Charge d'impôts	(85)	(142)
Résultat net consolidé	321	702
<i>dont part du Groupe</i>	291	670
<i>dont part des minoritaires</i>	30	32

- Le Hors Pôles comprend les entités non spécifiquement rattachables aux pôles opérationnels présentés ci-dessus, notamment les frais de fonctionnement et frais financiers qui restent à la charge des holdings centraux, la contribution apportée par le département Pièces détachées de Matra Manufacturing Services (ex-Matra Auto) et l'ensemble des dépenses liées aux actions menées dans le cadre de projets sportifs novateurs.

Comptes de résultat		
	31.12.06	31.12.05
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	–	1
Éléments non récurrents	14	–
Résultat avant charges financières et impôts	14	1
Charges financières nettes	(90)	(1)
Résultat avant impôts	(76)	0

En 2006, les éléments non récurrents sont principalement constitués d'une plus-value réalisée sur la cession d'actifs immobiliers. Les charges financières nettes s'établissent à 90 M€ qui reflètent, pour l'essentiel, le coût financier attribuable aux ORAPA remboursables en actions EADS émises en avril 2006.

- La charge d'impôt s'élève en 2006 à 85 M€ qui s'analyse de la façon suivante :
 - dans le périmètre hors EADS, la charge d'impôt 2006 s'établit à 97 M€ en 2006 contre 16 M€ au titre de l'exercice 2005 au cours duquel des profits d'impôt non récurrents avaient été comptabilisés pour 99 M€. Ces profits étaient la conséquence, d'une part, de la résolution de contentieux fiscaux antérieurement provisionnés, d'autre part, des nouvelles règles fiscales instaurées en 2005 en matière de taxation des schémas de sortie des TSDI ;
 - en provenance de la contribution d'EADS et en conséquence de la baisse des résultats, un profit d'impôt de 12 M€ en 2006 à comparer à une charge de 126 M€ en 2005.

6-2-5 Financement

6-2-5-1 Tableau de financement

Au 31 décembre 2006, la somme des flux opérationnels et d'investissement est négative de 79 M€ à comparer à des flux positifs de 1 336 M€ en 2005 soit une baisse de 1 415 M€ dont 1 358 M€ en provenance du pôle Media. Le Hors Pôles dégage une contribution positive de 24 M€ provenant essentiellement de la trésorerie de l'impôt encaissé auprès des entités membres du Groupe fiscal (92 M€) compensés par le financement de l'acquisition en décembre 2006 de Newsweb, société éditrice de contenus sur Internet (64 M€).

Les flux de financement dégagent une trésorerie de 1 245 M€ en 2006 dont 1 209 M€ sur le périmètre hors EADS comportant principalement chez Lagardère SCA :

- le produit de l'émission des ORAPA EADS (1 970 M€ nets de frais) compensé par le remboursement du tirage de 250 M€ du Crédit Syndiqué 2005 et le remboursement à son échéance de la tranche à cinq ans du placement privé US (141 M€) ;
- des flux nets d'acquisition sur titres d'autocontrôle de 259 M€ ;
- les dividendes versés pour 160 M€ ;
- une augmentation de capital par exercice d'options de souscription d'actions consenties au personnel de 29 M€.

Après prise en compte de l'incidence des différences de conversion et autres opérations de reclassements (- 28 M€), l'ensemble de ces flux aboutit à une augmentation de la trésorerie courante de 1 138 M€ par rapport au 31 décembre 2005. À fin 2006, celle-ci s'établit à 2 415 M€.

6-2-5-2 Endettement financier net

L'endettement financier net se calcule comme suit :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Placements financiers et trésorerie	1 648	1 353	3 001	849	1 498	2 347
Dettes financières non courantes	(2 310)	(534)	(2 844)	(1 280)	(627)	(1 907)
Dettes financières courantes	(1 361)	(328)	(1 689)	(644)	(659)	(1 303)
Trésorerie (endettement) financier net	(2 023)	491	(1 532)	(1 075)	212	(863)
<i>dont ORAPA EADS</i>	<i>(2 144)</i>	<i>-</i>	<i>(2 144)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

Par rapport au 31 décembre 2005, l'endettement net progresse de 669 M€ qui s'analysent, pour les principaux éléments, de la façon suivante :

	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Trésorerie (endettement) net au 31.12.05	(1 075)	212	(863)
Somme des flux opérationnels et d'investissements telle qu'explicitée au tableau de financement	(465)	386	(79)
Acquisitions de titres d'autocontrôle	(259)	-	(259)
Dividendes	(103)	(82)	(185)
Diminution des placements financiers	(5)	(498)	(503)
Variation de juste valeur des dettes financières couvertes par des produits dérivés	(108)	-	(108)
Incidence des effets de change	(27)	(8)	(35)
Diminution des dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	22	431	453
Autres éléments	(3)	50	47
Trésorerie (endettement) net au 31.12.06	(2 023)	491	(1 532)

6 - 3 Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2006

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2006				
(en M€)		31.12.06	31.12.05	31.12.04
Chiffre d'affaires	(notes 6 et 7)	13 999	13 013	12 296
Produits annexes		497	519	542
Produits des activités ordinaires		14 496	13 532	12 838
Achats et variation de stocks		(7 711)	(7 210)	(6 602)
Production immobilisée		5	6	2
Production stockée		165	349	(17)
Charges externes		(2 539)	(2 291)	(2 127)
Charges de personnel	(note 8)	(3 064)	(2 949)	(2 746)
Dotations aux amortissements		(343)	(334)	(343)
Autres (charges) et produits	(note 9)	(502)	(277)	(170)
Contribution des sociétés mises en équivalence	(note 16)	91	94	54
Résultat avant charges financières et impôts	(note 6)	598	920	889
Produits financiers	(note 10)	135	101	80
Charges financières	(note 10)	(327)	(177)	(177)
Résultat avant impôts		406	844	792
Charge d'impôts	(note 11)	(85)	(142)	(240)
Résultat net consolidé		321	702	552
Dont part du Groupe		291	670	495
Dont part des minoritaires	(note 24)	30	32	57
Résultat net - part du Groupe par action	(note 12)	2,13	4,88	3,65
Résultat net - part du Groupe dilué par action	(note 12)	2,09	4,74	3,44

Tableau de financement consolidé au 31 décembre 2006

(en M€)	31.12.2006	31.12.2005 ⁽¹⁾	31.12.2004 ⁽¹⁾
Résultat net	321	702	552
Impôt sur le résultat	85	142	240
Charges financières nettes	192	76	97
Résultat avant charges financières et impôts	598	920	889
Dotations aux amortissements	343	334	343
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires	379	130	(25)
(Gain) perte sur cessions d'actifs	(39)	(23)	(8)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	122	40	42
Résultat des sociétés mises en équivalence	(91)	(94)	(54)
Variation du besoin en fonds de roulement	10	146	223
Flux générés par l'activité	1 322	1 453	1 410
Intérêts payés	(169)	(130)	(162)
Intérêts encaissés	109	81	94
Impôts payés	(154)	(189)	(187)
Flux opérationnels (A)	1 108	1 215	1 155
Investissements			
Incorporels et corporels	(584)	(591)	(770)
Titres de participation	(1 529)	(92)	(410)
Autres actifs non courants	(79)	(143)	(141)
Total investissements (B)	(2 192)	(826)	(1 321)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
Incorporelles et corporelles	190	67	41
Titres de participation	146	63	681
Diminution des autres actifs non courants	166	124	113
Total cessions (C)	502	254	835
(Augmentation) diminution des placements financiers (D)	503	693	(168)
Flux d'investissements (E) = (B)+(C)+(D)	(1 187)	121	(654)
Somme des flux opérationnels et d'investissements (F) = (A)+(E)	(79)	1 336	501
Opérations sur les capitaux propres			
Augmentation de capital de la société mère	29	40	32
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	10	17	9
(Acquisition) cession d'actions d'autocontrôle	(259)	(54)	(27)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère ⁽²⁾	(160)	(412)	(126)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	(25)	(35)	(26)
Mouvements financiers			
Variation des dettes financières	1 650	(1 095)	(69)
Flux de financement (G)	1 245	(1 539)	(207)
Autres mouvements			
Trésorerie sur entrée de périmètre Editis	-	-	128
Différences de conversion sur la trésorerie	(29)	19	(6)
Autres éléments	1	3	1
Total des autres mouvements (H)	(28)	22	123
Variation de trésorerie (I) = (F)+(G)+(H)	1 138	(181)	417
Trésorerie début de période	1 277	1 458	1 041
Trésorerie fin de période (note 23)	2 415	1 277	1 458

(1) Les flux d'investissements d'EADS pour 2005 et 2004 ont fait l'objet de reclassements afin d'être conformes aux principes de présentation retenus par EADS pour 2006.

(2) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

Bilan consolidé au 31 décembre 2006

ACTIF (en M€)		31.12.06	31.12.05	31.12.04
Immobilisations incorporelles	(note 14)	1 715	1 745	1 611
Écarts d'acquisition	(note 13)	2 798	2 649	2 468
Immobilisations corporelles	(note 15)	2 773	2 689	2 512
Titres mis en équivalence	(note 16)	1 529	1 542	1 523
Autres actifs non courants	(note 18)	1 819	1 194	620
Impôts différés - Actif	(note 11)	476	505	457
Autres actifs destinés à la vente		12	132	-
Actifs non courants		11 122	10 456	9 191
Stocks et en-cours	(note 19)	3 137	2 874	2 420
Créances clients et comptes rattachés	(note 20)	2 111	2 039	1 935
Autres actifs courants	(note 21)	2 009	1 273	1 049
Placements financiers	(note 22)	289	874	1 709
Trésorerie	(note 23)	2 712	1 473	1 662
Actifs courants		10 258	8 533	8 775
Total Actif		21 380	18 989	17 966

Dans les bilans comparatifs 2005 et 2004, des reclassements ont été opérés entre les placements financiers et la trésorerie d'EADS afin d'être conformes aux principes de présentation retenus par EADS pour 2006.

Bilan consolidé au 31 décembre 2006

PASSIF (en M€)		31.12.06	31.12.05	31.12.04
Capital social		870	866	859
Primes et réserves		3 560	2 783	2 537
Résultat de la période (part du Groupe)		291	670	495
Intérêts des minoritaires	(note 24)	127	142	272
Capitaux propres	(note 24)	4 848	4 461	4 163
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(note 25)	699	725	708
Provisions pour risques et charges non courantes	(note 25)	690	624	575
Dettes financières non courantes	(note 26)	2 844	1 907	2 484
Autres passifs non courants	(note 28)	2 023	1 815	1 525
Impôts différés – Passif	(note 11)	759	761	529
Autres passifs destinés à la vente		–	9	–
Passifs non courants		7 015	5 841	5 821
Provisions pour risques et charges courantes	(note 25)	896	673	687
Dettes financières courantes	(note 26)	1 689	1 303	1 320
Fournisseurs et comptes rattachés		2 904	2 707	2 523
Autres passifs courants	(note 28)	4 028	4 004	3 452
		9 517	8 687	7 982
Total Passif		21 380	18 989	17 966

Capitaux propres

(en M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 31.12.2004	859	1 403	1 723	(210)	116		272	4 163
Variation des écarts de conversion					122		1	123
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés						(555)		(555)
des titres non consolidés						6		6
Résultat de la période			670				32	702
Total produits et charges de la période			670		122	(549)	33	276
Introduction des normes IAS 32 et 39			(175)			733	(122)	436
Distribution de dividendes			(412)				(21)	(433)
Augmentation de capital de la société mère (*)	7	32						39
Augmentation de capital attribuables aux intérêts minoritaires							36	36
Variation des actions propres				44				44
Variation des instruments de capitaux propres			(81)					(81)
Rémunérations sur base d'actions			37					37
Variation de périmètre et autres							(56)	(56)
Solde au 31.12.2005	866	1 435	1 762	(166)	238	184	142	4 461
Variation des écarts de conversion					(141)		(2)	(143)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés						563		563
des titres non consolidés						24		24
Résultat de la période			291				30	321
Total produits et charges de la période			291		(141)	587	28	765
Distribution de dividendes			(160)				(25)	(185)
Augmentation de capital de la société mère (*)	4	25						29
Augmentation de capital attribuables aux intérêts minoritaires							25	25
Variation des actions propres				(242)				(242)
Rémunérations sur base d'actions			38				1	39
Variation de périmètre et autres							(44)	(44)
Solde au 31.12.2006	870	1 460	1 931	(408)	97	771	127	4 848

(*) Levées d'options.

Impact de la consolidation du groupe EADS sur les comptes Lagardère

Le groupe EADS a été constitué en juillet 2000 sur la base d'un accord conclu le 14 octobre 1999 entre les sociétés DaimlerChrysler, Lagardère SCA et l'État français en vue de regrouper les activités des sociétés Aerospatiale Matra et Dasa dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Compte tenu de la volonté et de l'attitude exprimées par les trois partenaires fondateurs, au travers des accords qui ont présidé à la création d'EADS, établissant les bases d'un contrôle conjoint durable, le groupe EADS est intégré proportionnellement dans les comptes consolidés du groupe Lagardère sur la base du pourcentage d'intérêt financier, respectivement de 14,98 % pour l'exercice 2006 et 14,95 % pour l'exercice 2005.

Préalablement à leur intégration, certains retraitements sont opérés sur les comptes consolidés du groupe EADS destinés à neutraliser les effets des ajustements enregistrés par EADS lors de la comptabilisation des apports reçus d'Aerospatiale Matra et Dasa, le groupe Lagardère ayant pris l'option, dans le cadre de la première application des normes IFRS, de ne pas retraiter les acquisitions d'entreprises antérieures au 1^{er} janvier 2004 et conservant donc dans ses comptes les valeurs comptables historiques de ces entités. Certains reclassements sont également effectués afin de retraduire dans le format de présentation du groupe Lagardère les comptes publiés par EADS.

Par ailleurs et en 2006, EADS a changé de méthode comptable pour le traitement des retraites et est passé de la méthode du corridor à la méthode consistant à enregistrer les écarts actuariels directement en capitaux propres. Le groupe Lagardère ayant conservé la méthode du corridor, les comptes d'EADS ont été retraités en conséquence.

Le rapprochement entre les comptes tels qu'établis par le groupe EADS et leur contribution dans la consolidation du groupe Lagardère se présente comme suit :

31.12.2006 (en M€)	EADS 100 % Format EADS	Reclassement des éléments financiers	Retraitement des amor- tissements et pertes de valeur sur incorporels et des écarts actuariels	EADS retraité 100 %	Quote-part EADS 14,98 %	Résultat de dilution et divers	Quote-part EADS 14,98 %
Chiffre d'affaires	39 434			39 434	5 907		5 907
Résultat avant charges financières et impôts	278	(123)	64	219	33	(2)	31
Charges financières nettes	(244)	123		(121)	(18)		(18)
Charges d'impôts	81		2	83	12		12
Résultat net consolidé	115	0	66	181	27	(2)	25
Dont part du Groupe	99		67	166	25	(2)	23
Dont part des minoritaires	16		(1)	15	2		2

31.12.2005 (en M€)	EADS 100 % Format EADS	Reclassement des éléments financiers	Retraitement des am- ortissements et pertes de valeur sur incorporels et des écarts actuariels	EADS retraité 100 %	Quote-part EADS 14,95 %	Résultat de dilution et divers	Quote-part EADS 14,95 %
Chiffre d'affaires	34 206			34 206	5 112		5 112
Résultat avant charges financières et impôts	2 712	(22)	57	2 747	410	10	420
Charges financières nettes	(177)	22		(155)	(23)		(23)
Charges d'impôts	(825)		(22)	(847)	(126)		(126)
Résultat net consolidé	1 710	0	35	1 745	261	10	271
Dont part du Groupe	1 676		35	1 711	256	10	266
Dont part des minoritaires	34			34	5		5

Compte de résultat consolidé

(en M€)	31.12.2006			31.12.2005			31.12.2004		
	Hors EADS	EADS 14,98 %	Groupe Lagardère	Hors EADS	EADS 14,95 %	Groupe Lagardère	Hors EADS	EADS 15,10 %	Groupe Lagardère
Chiffre d'affaires	8 092	5 907	13 999	7 901	5 112	13 013	7 501	4 795	12 296
Produits annexes	464	33	497	490	29	519	491	51	542
Produits des activités ordinaires	8 556	5 940	14 496	8 391	5 141	13 532	7 992	4 846	12 838
Achats et variation de stocks	(3 606)	(4 105)	(7 711)	(3 742)	(3 468)	(7 210)	(3 659)	(2 943)	(6 602)
Production immobilisée	5		5	6		6	2		2
Production stockée	(5)	170	165	(11)	360	349	19	(36)	(17)
Charges externes	(2 521)	(18)	(2 539)	(2 277)	(14)	(2 291)	(2 103)	(24)	(2 127)
Charges de personnel	(1 750)	(1 314)	(3 064)	(1 680)	(1 269)	(2 949)	(1 547)	(1 199)	(2 746)
Dotations aux amortissements	(130)	(213)	(343)	(127)	(207)	(334)	(134)	(209)	(343)
Autres (charges) et produits	(50)	(452)	(502)	(123)	(154)	(277)	(67)	(103)	(170)
Contribution des sociétés mises en équivalence	68	23	91	63	31	94	41	13	54
Résultat avant charges financières et impôts	567	31	598	500	420	920	544	345	889
Produits financiers	67	68	135	30	71	101	45	35	80
Charges financières	(241)	(86)	(327)	(83)	(94)	(177)	(97)	(80)	(177)
Résultat avant impôts	393	13	406	447	397	844	492	300	792
Charge d'impôts	(97)	12	(85)	(16)	(126)	(142)	(132)	(108)	(240)
Résultat net consolidé	296	25	321	431	271	702	360	192	552
Dont part du Groupe	268	23	291	404	266	670	335	160	495
Dont part des minoritaires	28	2	30	27	5	32	25	32	57

Tableau de financement consolidé au 31 décembre 2006

(en M€)	31.12.2006			31.12.2005			31.12.2004		
	Hors EADS	EADS	Groupe Lagardère	Hors EADS	EADS ⁽¹⁾	Groupe Lagardère	Hors EADS	EADS ⁽¹⁾	Groupe Lagardère
Résultat net	296	25	321	431	271	702	360	192	552
Impôt sur le résultat	97	(12)	85	16	126	142	132	108	240
Charges financières nettes	174	18	192	53	23	76	52	45	97
Résultat avant charges financières et impôts	567	31	598	500	420	920	544	345	889
Dotations aux amortissements	130	213	343	127	207	334	133	210	343
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires	42	337	379	81	49	130	(29)	4	(25)
(Gain) perte sur cessions d'actifs	(16)	(23)	(39)	(17)	(6)	(23)	(7)	(1)	(8)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	115	7	122	35	5	40	36	6	42
Résultat des sociétés mises en équivalence	(68)	(23)	(91)	(63)	(31)	(94)	(41)	(13)	(54)
Variation du besoin en fonds de roulement	12	(2)	10	(9)	155	146	(41)	264	223
Flux générés par l'activité	782	540	1 322	654	799	1 453	595	815	1 410
Intérêts payés	(128)	(41)	(169)	(94)	(36)	(130)	(107)	(55)	(162)
Intérêts encaissés	52	57	109	35	46	81	44	50	94
Impôts payés	(115)	(39)	(154)	(150)	(39)	(189)	(140)	(47)	(187)
Flux opérationnels (A)	591	517	1 108	445	770	1 215	392	763	1 155
Investissements									
Incorporels et corporels	(156)	(428)	(584)	(164)	(427)	(591)	(216)	(554)	(770)
Titres de participation	(1 081)	(448)	(1 529)	(72)	(20)	(92)	(395)	(15)	(410)
Autres actifs non courants	(18)	(61)	(79)	(12)	(131)	(143)	(29)	(112)	(141)
Total investissements (B)	(1 255)	(937)	(2 192)	(248)	(578)	(826)	(640)	(681)	(1 321)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé									
Prix de vente des immobilisations cédées									
Incorporelles et corporelles	43	147	190	14	53	67	24	17	41
Titres de participation	133	13	146	50	13	63	682	(1)	681
Diminution des autres actifs non courants	18	148	166	14	110	124	17	96	113
Total cessions (C)	194	308	502	78	176	254	723	112	835
(Augmentation) diminution des placements financiers (D)	5	498	503	582	111	693	(12)	(156)	(168)
Flux d'investissements (E) = (B)+(C)+(D)	(1 056)	(131)	(1 187)	412	(291)	121	71	(725)	(654)
Somme des flux opérationnels et d'investissements (F) = (A)+(E)	(465)	386	(79)	857	479	1 336	463	38	501
Opérations sur les capitaux propres									
Augmentation de capital de la société mère	29		29	40		40	32		32
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	10		10	17		17	9		9
(Acquisition) cession d'actions d'autocontrôle	(259)		(259)	(54)		(54)	(27)		(27)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère ⁽²⁾	(80)	(80)	(160)	(351)	(61)	(412)	(77)	(49)	(126)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	(23)	(2)	(25)	(21)	(14)	(35)	(16)	(10)	(26)
Mouvements financiers									
Variation des dettes financières	1 532	118	1 650	(1 044)	(51)	(1 095)	(141)	72	(69)
Flux de financement (G)	1 209	36	1 245	(1 413)	(126)	(1 539)	(220)	13	(207)
Autres mouvements									
Trésorerie sur entrée de périmètre Editis							128		128
Différences de conversion sur la trésorerie	(20)	(9)	(29)	15	4	19	(3)	(3)	(6)
Autres éléments	(1)	2	1	6	(3)	3	(4)	5	1
Total des autres mouvements (H)	(21)	(7)	(28)	21	1	22	121	2	123
Variation de trésorerie (I) = (F)+(G)+(H)	723	415	1 138	(535)	354	(181)	364	53	417
Trésorerie début de période	472	805	1 277	1 007	451	1 458	643	398	1 041
Trésorerie fin de période	1 195	1 220	2 415	472	805	1 277	1 007	451	1 458

(1) Les flux d'investissements d'EADS pour 2005 et 2004 ont fait l'objet de reclassements afin d'être conformes aux principes de présentation retenus par EADS pour 2006.

(2) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

Bilan consolidé

ACTIF (en M€)	31.12.2006			31.12.2005			31.12.2004		
	Hors EADS	EADS 14,98 %	Groupe Lagardère	Hors EADS	EADS 14,95 %	Groupe Lagardère	Hors EADS	EADS 15,10 %	Groupe Lagardère
Immobilisations incorporelles	1 522	193	1 715	1 613	132	1 745	1 528	83	1 611
Écarts d'acquisition	2 066	732	2 798	1 838	811	2 649	1 755	713	2 468
Immobilisations corporelles	716	2 057	2 773	697	1 992	2 689	667	1 845	2 512
Titres mis en équivalence	1 274	255	1 529	1 316	226	1 542	1 359	164	1 523
Autres actifs non courants	743	1 076	1 819	215	979	1 194	190	430	620
Impôts différés - Actif	140	336	476	123	382	505	74	383	457
Autres actifs destinés à la vente ^(*)		12	12		132	132			
Actifs non courants	6 461	4 661	11 122	5 802	4 654	10 456	5 573	3 618	9 191
Stocks et en-cours	606	2 531	3 137	568	2 306	2 874	558	1 862	2 420
Créances clients et comptes rattachés	1 384	727	2 111	1 322	717	2 039	1 270	665	1 935
Autres actifs courants	1 329	680	2 009	724	549	1 273	653	396	1 049
Placements financiers	156	133	289	181	693	874	746	963	1 709
Trésorerie	1 492	1 220	2 712	668	805	1 473	1 211	451	1 662
Actifs courants	4 967	5 291	10 258	3 463	5 070	8 533	4 438	4 337	8 775
Total Actif	11 428	9 952	21 380	9 265	9 724	18 989	10 011	7 955	17 966

(*) Ce poste reflète des actifs et groupes d'actifs à céder qui concernent essentiellement en 2006 Sogerma et en 2005 les activités de financement des ventes d'avions. Dans les bilans comparatifs 2005 et 2004, des reclassements ont été opérés entre les placements financiers et la trésorerie d'EADS afin d'être conformes aux principes de présentation retenus par EADS pour 2006.

Bilan consolidé

PASSIF (en M€)	31.12.2006			31.12.2005			31.12.2004		
	Hors EADS	EADS 14,98 %	Groupe Lagardère	Hors EADS	EADS 14,95 %	Groupe Lagardère	Hors EADS	EADS 15,10 %	Groupe Lagardère
Capital social	870		870	866		866	859		859
Primes et réserves	2 195	1 365	3 560	1 757	1 026	2 783	1 598	939	2 537
Résultat de la période (part du Groupe)	268	23	291	404	266	670	335	160	495
Intérêts des minoritaires	100	27	127	116	26	142	153	119	272
Capitaux propres	3 433	1 415	4 848	3 143	1 318	4 461	2 945	1 218	4 163
Provisions pour retraites et obligations assimilées	119	580	699	142	583	725	142	566	708
Provisions pour risques et charges non courantes	195	495	690	249	375	624	249	326	575
Dettes financières non courantes	2 310	534	2 844	1 280	627	1 907	1 819	665	2 484
Autres passifs non courants	91	1 932	2 023	56	1 759	1 815	70	1 455	1 525
Impôts différés - Passif	425	334	759	443	318	761	415	114	529
Autres passifs destinés à la vente*					9	9			
Passifs non courants	3 140	3 875	7 015	2 170	3 671	5 841	2 695	3 126	5 821
Provisions pour risques et charges courantes	368	528	896	333	340	673	339	348	687
Dettes financières courantes	1 361	328	1 689	644	659	1 303	1 211	109	1 320
Fournisseurs et comptes rattachés	1 786	1 118	2 904	1 715	992	2 707	1 639	884	2 523
Autres passifs courants	1 340	2 688	4 028	1 260	2 744	4 004	1 182	2 270	3 452
Passifs courants	4 855	4 662	9 517	3 952	4 735	8 687	4 371	3 611	7 982
Total Passif	11 428	9 952	21 380	9 265	9 724	18 989	10 011	7 955	17 966

(*) Éléments de passifs compris dans les actifs et groupes d'actifs à céder.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Sommaire des notes

Note 1	Référentiel comptable	page 172
Note 2	Fait marquant de l'exercice 2006 : émission d'Obligations Remboursables en Actions à Parité Ajustable (ORAPA)	page 172
Note 3	Périmètre et méthodes de consolidation	page 175
Note 4	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 176
Note 5	Évolution du périmètre de consolidation	page 187
Note 6	Informations sectorielles	page 188
Note 7	Chiffre d'affaires	page 195
Note 8	Frais de personnel	page 196
Note 9	Autres charges et produits des activités	page 198
Note 10	Charges financières nettes	page 200
Note 11	Impôt sur les résultats	page 200
Note 12	Résultat par action	page 203
Note 13	Écarts d'acquisition	page 204
Note 14	Immobilisations incorporelles	page 206
Note 15	Immobilisations corporelles	page 208
Note 16	Titres mis en équivalence	page 211
Note 17	Participations dans les co-entreprises	page 212
Note 18	Autres actifs non courants	page 213
Note 19	Stocks et en-cours	page 215
Note 20	Créances clients	page 215
Note 21	Autres actifs courants	page 217
Note 22	Placements financiers	page 218
Note 23	Trésorerie	page 218
Note 24	Capitaux propres	page 218
Note 25	Provisions	page 222
Note 26	Dettes financières	page 229
Note 27	Instruments financiers et expositions aux risques de marché	page 234
Note 28	Autres passifs	page 241
Note 29	Contrats de location simple	page 242
Note 30	Engagements, passifs et actifs éventuels	page 243
Note 31	Parties liées	page 248
Note 32	Événements significatifs postérieurs à la clôture	page 249
Note 33	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2006	page 250
Note 34	Comptes consolidés 2005 et 2004	page 264

Annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2006

(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 et interprétations IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne au 31 décembre 2006. En 2006, les nouvelles normes suivantes ont été mises en application :

- IAS 19 - Amendement - Avantages au personnel,
- IAS 21 - Amendement - Effet des variations des cours des monnaies étrangères,
- IAS 39 - Amendement - Instruments financiers, comptabilisation et évaluation.

L'adoption de ces amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes présentés par le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée en 2006 des normes et interprétations suivantes dont l'application n'est obligatoire que pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2007 :

- IFRS 7 - Instruments financiers, informations à fournir,
- IAS 1 - Amendement - Présentation des états financiers,
- IFRIC 7 - Application de l'approche du retraitement dans le cadre d'IAS 29 (Information financière dans les économies hyperinflationnistes),
- IFRIC 8 - Champ d'application d'IFRS 2 (Païement fondé sur des actions),
- IFRIC 9 - Réévaluation des dérivés incorporés.

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes qui serait lié à l'application de ces nouveaux textes.

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.

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.

Note 2 Fait marquant de l'exercice 2006 : émission d'Obligations Remboursables en Actions à Parité Ajustable (ORAPA)

2-1 Description de l'opération

Le 10 avril 2006, Lagardère a émis 61 110 Obligations Remboursables en Actions à Parité Ajustable (ORAPA) entièrement souscrites par la banque IXIS CIB dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- le produit de l'émission, soit 1 992 M€, est remboursable en actions EADS pour un nombre maximum d'actions de 61 110 000 (représentant environ 7,5 % du capital d'EADS) et en trois tranches identiques (sauf ajustements liés au mécanisme d'intéressement décrit ci-après) à échéance des 25 juin 2007, 2008 et 2009 ;

- le cours de référence de l'action EADS utilisé pour le calcul du produit de l'émission est de 32,60 €. Ce cours correspond au prix de marché du placement accéléré réalisé simultanément pour DaimlerChrysler, co-actionnaire à 30 % d'EADS et portant également sur 7,5 % du capital d'EADS ;
- Lagardère conserve la propriété des actions EADS et perçoit le dividende attaché à ces actions jusqu'à leur livraison en remboursement des ORAPA ;
- l'opération est assortie d'un mécanisme d'intéressement permettant à Lagardère de bénéficier en totalité de la hausse éventuelle du titre EADS jusqu'à 115 % du cours de référence, soit un cours de 37,49 €. Cet intéressement à la hausse se traduira, le cas échéant, par une réduction du nombre de titres livrés en remboursement des ORAPA. *A contrario*, en cas de baisse du titre EADS, Lagardère SCA est assuré d'une cession au cours de référence de la totalité des actions sous-jacentes ;
- en contrepartie de ces avantages, les ORAPA sont rémunérées au taux d'intérêt annuel de 7,7 %.

2-2 Conséquences sur la position actionnariale de Lagardère

Compte tenu du fait que le transfert de propriété des actions sous-jacentes à l'émission n'interviendra qu'aux dates d'échéance des ORAPA, et sous réserve des ajustements susceptibles d'intervenir en application du mécanisme d'intéressement décrit ci-dessus, la part de Lagardère SCA dans le capital d'EADS restera d'environ 15 % jusqu'en juin 2007 pour être ramenée à environ 12,5 % à cette date, puis à environ 10 % en juin 2008 et enfin à environ 7,5 % en juin 2009.

Par ailleurs, les accords initialement passés entre les actionnaires d'EADS autorisent des cessions partielles sans remise en cause de l'équilibre des pouvoirs entre d'une part, l'État français et Lagardère au sein du pôle français et d'autre part, entre le pôle français et le pôle allemand. L'État français et Lagardère peuvent ainsi abaisser leurs participations respectives jusqu'à 6 % chacun sans remettre en cause les conditions d'exercice du contrôle conjoint au sein du pacte d'actionnaires.

2-3 Traitement comptable dans les comptes consolidés

2-3-1 Incidence sur la méthode de consolidation d'EADS

Comme expliqué ci-dessus, l'émission des ORAPA ne modifie pas l'exercice du contrôle conjoint tel qu'il est organisé au sein du pacte d'actionnaires. Par ailleurs, les porteurs d'obligations ne bénéficient d'aucun droit de vote présent ou potentiellement exerçable. Il s'ensuit le maintien de la méthode d'intégration proportionnelle au taux de détention effectif soit 14,98 % au 31 décembre 2006.

2-3-2 Décomposition de l'ORAPA au regard des normes IFRS

Selon les critères définis dans la norme IAS 39 sur les instruments financiers, l'ORAPA présente les caractéristiques d'un instrument financier hybride comportant deux composantes qui doivent être évaluées et comptabilisées distinctement :

- un contrat de dette hôte ;
- un produit dérivé incorporé, de type "collar", combinant d'une part, une protection à la baisse par rapport au cours de référence de l'action EADS à l'émission (achat d'une option de vente au prix minimum de 32,60 €) et d'autre part, un intéressement à la hausse du cours de l'action (vente simultanée d'une option d'achat à un prix fixé de 37,49 € soit 115 % du cours de référence).

2-3-3 Enregistrement comptable des ORAPA à la date d'émission

La valeur initiale du produit dérivé ressort d'une évaluation indépendante réalisée lors de la négociation des conditions de l'émission entre Lagardère SCA et le souscripteur des ORAPA. Cette valeur est de 2,12 € par action EADS qui, appliquée au nombre de titres sous-jacents de 61 110 000, aboutit à une valeur totale de 130 M€, inscrite dans les autres actifs courants du bilan consolidé.

La valeur de marché du contrat de dette hôte est représentée par la somme du produit de l'émission net de frais (soit 1 970 M€) et de la valeur du produit dérivé (130 M€). La dette a donc été comptabilisée à l'émission pour un montant total de 2 100 M€. Elle suit la méthode du coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif

de 5,04 %. Ce taux représente le taux d'actualisation qui réalise l'égalité entre d'une part, la valeur actuelle des flux de décaissement futurs (capital et intérêts) du contrat de dette hôte et d'autre part, la valeur de marché initiale de celui-ci.

2-3-4 **Traitement comptable postérieurement à l'émission**

• Enregistrement des cessions d'actions aux échéances de remboursement

Les plus-values de cession des actions EADS seront comptabilisées à la date de livraison des titres et pour la fraction remise en remboursement de chacune des trois échéances des ORAPA. Sur la base de la valeur pour laquelle est inscrite la participation détenue dans EADS dans les comptes consolidés de Lagardère au 31 décembre 2006, et hors incidence liée à la mise en œuvre éventuelle du mécanisme d'intéressement à la hausse du cours de l'action, la plus-value totale à comptabiliser sur les exercices 2007 à 2009 s'établit à 1 299 M€. Ce montant sera amené à varier en fonction de la valeur en consolidation des titres EADS aux dates d'échéance des ORAPA et sous l'effet éventuel de l'application de la clause d'intéressement.

• Évaluation du produit dérivé

Le produit dérivé est un instrument de couverture de flux futurs de trésorerie lesquels sont représentés par la remise future des actions EADS sous-jacentes à l'émission. Conformément aux principes énoncés dans la norme IAS 39 sur les instruments financiers, la variation de la juste valeur de la part efficace du produit dérivé est inscrite directement en capitaux propres et la part inefficace est enregistrée en résultat.

À la date d'émission des ORAPA, la part efficace était nulle et, de ce fait, la part inefficace était égale à sa valeur de marché de 130 M€, telle qu'inscrite à cette date à l'actif du bilan consolidé.

Au 31 décembre 2006 et par rapport à un cours coté de l'action EADS de 26,10 € :

- la valorisation de l'efficacité de la couverture s'établit à une valeur positive de 374 M€, montant directement inscrit en augmentation des capitaux propres consolidés. Ce montant traduit le gain latent constaté au 31 décembre 2006 entre le cours de référence et le cours coté de l'action EADS, minoré notamment des effets d'actualisation compte tenu des dates d'échéances de remboursement des ORAPA. Il constitue donc une partie de la plus-value latente citée ci-dessus et provisoirement estimée à 1 299 M€. À chaque clôture, il sera procédé à l'évaluation de cette part efficace et les variations de valeur seront également inscrites en capitaux propres jusqu'à la date de réalisation des cessions de titres où elles seront reprises en résultat ;
- la valeur de marché de la part inefficace est estimée à 29 M€, soit une réduction de valeur de 101 M€ par rapport à la valeur initiale de 130 M€ laquelle sera, *de facto*, nulle au terme de la dernière échéance des ORAPA (25 juin 2009). Cette valeur initiale représente, en substance, le coût à supporter par Lagardère en contrepartie des garanties dont le produit dérivé est porteur tout au long de la durée de vie des ORAPA. En conséquence de quoi, le groupe Lagardère n'a retenu que pour partie le principe d'inscription de la variation de la valeur de marché de la part inefficace au compte de résultat et a opté pour une prise en charge dans le compte de résultat de la valeur initiale de 130 M€ sur une base prorata temporis rapportée au nombre de titres non encore livrés et étalée sur la durée de l'opération. Cela a conduit à comptabiliser dans les comptes au 31 décembre 2006 une charge financière de 50 M€.

Note 3 Périmètre et méthodes de consolidation

3 - 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 (co-entreprises) et des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées).

3 - 2 Méthodes de consolidation

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Le contrôle consiste dans le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de ces sociétés. 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 ;
- **l'intégration proportionnelle** pour les sociétés contrôlées conjointement (partage du contrôle entre les actionnaires). Les comptes sont pris, poste à poste, au pourcentage détenu par le Groupe ;
- **la mise en équivalence** pour les entreprises associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale, intégration proportionnelle et mise en équivalence est présentée en note 33.

3 - 3 Dates d'arrêtés comptables

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

3 - 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.

3 - 5 Opérations et comptes réciproques

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminés. 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 4 Règles comptables et méthodes d'évaluation

• Remarque préliminaire

Les règles comptables et méthodes d'évaluation décrites dans cette note s'appliquent à l'ensemble du Groupe consolidé qui comprend l'intégration proportionnelle du groupe EADS. La nature des activités d'EADS peut justifier de règles et méthodes comportant certaines particularités spécifiques à ces activités et qui sont présentées en note 4-20.

4 - 1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services dès lors que le transfert de propriété est réalisé ou que la prestation est rendue aux clients.

Les achats et ventes correspondant à des opérations d'échange semblables sont éliminés et n'apparaissent donc pas au compte de résultat.

Pour les activités de presse magazine et ventes de fascicules (branche Livre), le chiffre d'affaires est présenté net des commissions de distribution.

Enfin, pour les activités de régie publicitaire et de distribution nationale (filiale Curtis de Hachette Distribution Services), le chiffre d'affaires est constitué des seules commissions perçues.

4 - 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.

4 - 3 Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées

Le Groupe utilise comme principal indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées 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
- Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles
- Charges de restructuration

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- Contribution des sociétés mises en équivalence

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées

4 - 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.

4 - 5 Paiement fondé sur des actions

Des options de souscription et d'achat d'actions 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. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La norme s'applique aux plans mis en place à partir du 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005.

La juste valeur de la charge est calculée en utilisant un modèle d'évaluation binomial qui tient compte des caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), des données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits (deux ans pour les plans Lagardère SCA) 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.

4 - 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.

4 - 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.

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 auxquels cas ils suivent le même traitement comptable.

4 - 8 Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition correspond à l'écart constaté, à la date d'entrée d'une société dans le périmètre de consolidation, entre le coût d'acquisition de ses titres et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres après valorisation à leur juste valeur des éléments d'actifs et de passifs identifiables à cette date. Lorsque cette quote-part est supérieure au coût du regroupement, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat. Les écarts d'acquisition sont initialement comptabilisés au coût d'entrée en tant qu'actif et sont ensuite évalués au coût diminué du cumul des pertes de valeur.

Conformément à la norme IFRS 3 “Regroupements d’entreprises”, 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 4-10 ci-après.

Lors de la cession d’une filiale ou d’une coparticipation, 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 associées sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

4 - 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 4-10 ci-après).

Par ailleurs et dans les activités de Lagardère Media, le Groupe n’encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

4 - 10 Tests de dépréciation

Le Groupe analyse régulièrement 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.

• Dans le pôle Lagardère Media

La détermination de la valeur recouvrable est réalisée au travers de l’utilisation de deux méthodes :

- 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 méthode des comparables boursiers ou à défaut la 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 à cinq ans. Au-delà de cette période, il est fait application d’un taux de croissance à long terme spécifique à l’activité.

Les taux d'actualisation appliqués à ces flux de trésorerie sont calculés après impôt et propres à chacune des activités. Au 31 décembre, les taux généralement retenus se situent dans les fourchettes suivantes :

	2006	2005
Taux d'actualisation (taux sans risque majoré de la prime de risque de marché)	6,6 à 7,8 %	7,1 à 8,9 %
Taux de croissance	2 à 5 %	2 à 5 %

• Dans le groupe EADS

Les tests de dépréciation sont effectués chaque année au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (au niveau sectoriel ou au niveau immédiatement inférieur), en utilisant la méthode de la valeur actualisée des projections de flux de trésorerie sur la base des prévisions d'exploitation existantes. Les prévisions existantes sont fondées sur l'expérience passée ainsi que sur les perspectives d'évolution du marché ; elles tiennent compte des données économiques générales émanant d'études macro-économiques et financières extérieures.

L'hypothèse de taux de croissance à perpétuité utilisée est égale en général à 2 % et est demeurée inchangée par rapport aux exercices précédents.

Pour Airbus, le test de dépréciation a été effectué sur la base d'une méthodologie de la valeur de marché diminuée des frais de vente. Les principales hypothèses et le montant recouvrable obtenu ont été comparés aux données de marché afin d'en vérifier le caractère raisonnable.

L'estimation de la valeur de marché se fonde sur les hypothèses principales spécifiques ci-dessous, qui représentent la meilleure estimation actuelle par la direction d'EADS à la date des présents états financiers consolidés :

- pour refléter le cycle d'exploitation à long terme d'Airbus, la période de planification détaillée pour les flux de trésorerie prévisionnels d'Airbus a été étendue des prévisions d'exploitation existantes pour 2007 à 14 ans à l'aide du plan-produits à long terme d'Airbus. La valeur terminale se fonde sur une vue normative extrapolée à partir de ce plan interne actuel à long terme. Il est estimé qu'Airbus et Boeing se partageront le marché à égalité sur toute la durée du plan-produits à long terme ;
- les prévisions de flux de trésorerie intègrent la totalité des économies de coûts attendues du programme Power 8 ;
- les flux de trésorerie libellés en dollars US ont été actualisés à l'aide d'une moyenne pondérée du coût du capital après impôt (WACC) de 9,2 %, tandis que le WACC des flux de trésorerie après impôt libellés en euros était de 8,5 %. Les flux actualisés en dollars US \$ ont ensuite été convertis en € à l'aide du cours au comptant du marché euro / dollar US (pour la valeur terminale, le cours à terme appliqué est de 1,50 US\$ / €).

En ce qui concerne l'évaluation de la valeur de marché diminuée des frais de vente pour l'Unité Génératrice de Trésorerie Airbus, la direction d'EADS estime qu'aucune modification raisonnablement anticipable des hypothèses principales spécifiques ci-dessus n'aurait pour résultat de conférer à Airbus une valeur comptable supérieure à son montant recouvrable tel qu'il serait alors déterminé. Cependant, comme il a été précisé ci-dessus, le montant recouvrable dépend en grande partie de la réalisation du programme d'économies de coûts Power 8 et de la valeur terminale.

Pour toutes les Unités Génératrices de Trésorerie des autres secteurs d'EADS, les tests de dépréciation se fondent sur le calcul de la valeur d'utilité, obtenue en appliquant un taux d'actualisation avant impôt de 11,2 %. Les prévisions de flux de trésorerie se fondent sur les prévisions d'exploitation existantes couvrant une période de cinq ans.

EADS applique une politique active de couverture des risques de change. Au 31 décembre 2006, le portefeuille total de couverture, comprenant des échéances d'instruments jusqu'en 2011, totalise 45 milliards US\$ de

notionnel et couvre une majeure partie du risque de change prévu pour la période concernée par les prévisions d'exploitation existantes (2007 à 2011). Le taux de couverture moyen US\$/€ du portefeuille de couverture total jusqu'en 2011 s'élève à 1,16 US\$/€. Pour la détermination des prévisions d'exploitation dans les Unités Génératrices de Trésorerie autres qu'Airbus (pour Airbus, voir ci-dessus), la direction a retenu l'hypothèse de cours de change futurs de 1,30 US\$/€ pour 2007 et de 1,35 US\$/€ pour 2008, ainsi que de 0,69 GBP/€ pour 2007 et de 0,70 GBP/€ à partir de 2008, pour convertir en euros la portion des revenus futurs libellés en dollars des États-Unis et en livres britanniques qui n'est pas couverte.

4 - 11 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1^{er} janvier 2004. 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'utilisations estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

• Contrats de location financement

Toutes les opérations significatives de locations financières sont comptabilisées comme des investissements financés par emprunt. Les contrats de location sont ainsi classés lorsqu'ils transfèrent au Groupe et en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats sont qualifiés de contrats de location simple.

Les actifs sont amortis, comme les autres actifs détenus, sur leur durée d'utilité attendue ou, si elle est plus courte, sur la durée du contrat de location.

• Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

4 - 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.

4 - 13 Actifs financiers

• Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont initialement enregistrés à leur prix de revient. Au regard des critères définis dans la norme IAS 39, ces titres sont exclusivement qualifiés de titres disponibles à la vente.

Lors de chaque clôture, ils sont évalués à leur juste valeur, représentative de leur valeur de marché, dès lors que le Groupe dispose d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment lorsqu'il existe un marché actif. Dans le cas contraire, ils sont maintenus à leur valeur d'entrée.

Si la juste valeur, lorsqu'elle peut être déterminée, est supérieure à la valeur d'entrée, les titres sont réévalués par contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

En cas de moins-value identifiée, une perte de valeur est comptabilisée et enregistrée :

- en résultat si la perte présente un caractère permanent ; toute réappréciation ultérieure viendra alors s'imputer en capitaux propres ;
- en capitaux propres si la perte est présumée présenter un caractère temporaire.

Lors de la cession des titres, les ajustements de valeur inscrits en capitaux propres sont repris et comptabilisés au compte de résultat.

• Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont enregistrées en résultat lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable.

• Trésorerie

La trésorerie comprend :

- les liquidités et dépôts à vue ;
- les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

4 - 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 4-16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

4 - 15 Engagements de rachats d'intérêts minoritaires

Le Groupe, dans le cadre de ses activités Media, 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.

La norme IAS 32 considère que ces options de vente doivent être comptabilisées comme des dettes financières. L'IFRIC, qui constitue l'organe officiel d'interprétation des normes IFRS, a été interrogé sur le mode de comptabilisation de la contrepartie de ces passifs et n'a communiqué aucune position à ce jour. Dans l'attente des conclusions de l'IFRIC, le groupe Lagardère pour son pôle Media a retenu le traitement comptable décrit ci-après.

Au bilan, lors de la comptabilisation initiale, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières par contrepartie des intérêts minoritaires et, pour le solde, en écart d'acquisition.

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. La part des intérêts minoritaires dans le résultat de même que les dividendes qui leur ont été versés au cours de l'exercice viennent au bilan compléter la dette financière.

Toute variation de la valeur estimée de la dette est ensuite comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition.

4 - 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 coût d'acquisition 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

Les instruments dérivés de même que les éléments couverts 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 du produit dérivé se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'élément couvert.

- Couvertures de flux futurs de trésorerie

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 repris en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

4 - 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.

4 - 18 Provisions pour retraites et obligations assimilées

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations. La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- l'évolution prévisible des salaires ;
- la rotation des effectifs ;
- le risque de mortalité ;
- un taux d'actualisation financière et, si applicable, un taux de rendement attendu sur les actifs financiers dédiés.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf événements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Les gains et pertes actuariels nés des changements d'hypothèses intervenus dans le calcul des engagements sont comptabilisés en application de la méthode dite du corridor. Suivant cette méthode, lorsque le montant des gains et pertes actuariels non comptabilisés au titre d'un régime est supérieur à 10 % du montant le plus élevé entre la valeur des engagements et la juste valeur des actifs du régime, l'excédent est amorti en résultat sur la durée de vie active résiduelle moyenne des bénéficiaires du régime.

4 - 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.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

4 - 20 Règles comptables et méthodes d'évaluation spécifiques aux activités d'EADS

4-20-1 Reconnaissance du chiffre d'affaires

Les produits des ventes sont comptabilisés lors du transfert des risques et des bénéfices de la propriété à l'acquéreur et lorsque leur montant peut être déterminé de manière fiable. Les produits des prestations de service sont comptabilisés en fonction de l'état de réalisation des prestations à la date de l'arrêté des comptes. En ce qui concerne les contrats à long terme, lorsque leur réalisation peut être estimée de manière fiable, les produits sont comptabilisés selon l'avancement des travaux prévus au contrat. L'avancement des travaux d'un contrat peut être déterminé de plusieurs manières différentes. Selon la nature du contrat, les produits sont comptabilisés au fur et à mesure que les étapes convenues par contrat sont atteintes, que les unités d'œuvre sont livrées ou que les travaux progressent. Les variations des taux de marge sont inscrites au résultat de l'exercice au cours duquel elles sont identifiées. Les résultats sur contrats sont analysés à chaque arrêté de comptes et des provisions pour pertes à terminaison sont enregistrées lorsque des pertes éventuelles sont identifiées.

Les primes relatives à la bonne exécution des contrats sont prises en compte dans les taux de marge estimés et sont comptabilisées lorsque la bonne exécution anticipée du contrat est probable et peut être appréciée de manière fiable.

Les ventes d'avions qui comportent des engagements de garantie de valeur sont comptabilisées comme des contrats de location simple lorsque la valeur de ces engagements est jugée significative au regard de la juste valeur de l'avion correspondant. Les revenus comprennent alors les loyers de ces contrats de location simple.

4-20-2 **Contrats de location**

Le Groupe loue des actifs aussi bien comme bailleur que comme locataire, essentiellement à l'occasion d'opérations de financement de ventes d'avions commerciaux. Les contrats pour lesquels la quasi-totalité des risques et des avantages de la propriété sont transférés par le bailleur au locataire sont comptabilisés comme des contrats de location-financement. Tous les autres contrats sont comptabilisés comme des contrats de location simple.

Les actifs détenus pour être loués dans le cadre de contrats de location simple sont inclus parmi les immobilisations corporelles à leur prix de revient diminué de tous amortissements. Les revenus locatifs des contrats de location simple d'avions sont enregistrés en produits sur la durée du contrat. Les actifs loués dans le cadre de contrats de location-financement cessent d'être comptabilisés au bilan consolidé en immobilisations corporelles ou stock dès la mise en œuvre du contrat. À la place, une créance au titre des loyers de location-financement, correspondant aux revenus locatifs futurs actualisés à recevoir du locataire, augmentés de l'éventuelle valeur résiduelle actualisée, est enregistrée parmi les actifs financiers non courants. Le chiffre d'affaires et les charges correspondantes sont comptabilisés à la date d'entrée en vigueur du contrat de location-financement.

Les actifs utilisés dans le cadre de contrats de location-financement sont inclus parmi les immobilisations corporelles à leur prix de revient diminué de tous amortissements cumulés, à moins qu'ils n'aient fait l'objet de contrats de sous-location à des clients. Dans de tels cas, l'actif respectif est qualifié de bien en location simple ou de bien en location-financement, avec EADS comme bailleur (transactions de bail principal et de sous-location), et il est comptabilisé en conséquence. Lorsque EADS est le locataire dans le cadre d'un contrat de location simple, les règlements au titre des loyers sont enregistrés à leur échéance. Ces contrats de location s'inscrivent généralement dans des transactions de financement d'avions commerciaux au bénéfice de clients ; la sous-location correspondante est alors considérée comme un contrat de location simple (transactions de bail principal et de sous-location).

EADS considère les transactions de bail principal et de sous-location mises en place dans le but prédominant d'obtenir des avantages fiscaux et qui sont garanties par des dépôts bancaires bloqués ("defeased deposits") correspondant à l'obligation contractuelle au titre du bail principal comme formant un tout, et comptabilise ces montages comme s'il s'agissait d'une seule transaction, conformément à l'interprétation SIC 27 "Évaluation de la substance des transactions prenant la forme juridique d'un contrat de location". Afin de refléter la substance de la transaction, le Groupe opère par conséquent une compensation entre les obligations au titre du contrat de location-financement (principal) et le montant correspondant des dépôts bancaires bloqués.

4-20-3 **Frais de recherche et développement**

Les activités de recherche et développement peuvent être soit (a) engagées dans le cadre de contrats, soit (b) lancées en interne.

a) Les coûts liés aux activités de recherche et développement (engagées dans le cadre de contrats), réalisées dans le cadre de contrats de recherche et développement subventionnés, sont inscrits en charges au fur et à mesure que les produits correspondants sont comptabilisés.

b) Les coûts liés aux activités de recherche et développement (lancées en interne) sont estimés afin de déterminer s'ils peuvent être comptabilisés comme des immobilisations incorporelles générées en interne. En plus des critères permettant la reconnaissance initiale d'une immobilisation incorporelle, les critères de qualification ne sont remplis que lorsque la faisabilité non seulement technique, mais également commerciale, peut être démontrée et que les coûts peuvent être déterminés de manière fiable. Il doit être également probable que l'immobilisation incorporelle permettra de dégager des avantages économiques futurs et qu'ils seront clairement identifiables et attribuables à un produit spécifique.

En vue de satisfaire à ces critères, seuls les coûts correspondant uniquement à la phase de développement d'un projet lancé en interne sont capitalisés. Tous les coûts qui sont classés comme relevant de la phase de recherche d'un projet (lancé en interne) sont inscrits en charges au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Si la phase de recherche ne peut être clairement distinguée de la phase de développement, les coûts liés à ce projet sont traités comme s'ils étaient encourus au cours de la phase de recherche uniquement.

Les coûts de développement capitalisés sont, d'une façon générale, amortis sur le nombre estimé d'unités produites si aucune autre procédure ne reflète le schéma de consommation de manière plus appropriée. Ils font l'objet d'un test de dépréciation annuel lorsque l'actif n'est pas encore en service, et ensuite chaque fois que des événements ou des changements de circonstances indiquent que la valeur comptable risque de n'être pas recouvrable.

Les crédits d'impôt accordés au titre des coûts encourus pour les activités de recherche et développement sont déduits soit des charges correspondantes, soit des montants relatifs capitalisés dès que les crédits d'impôts sont acquis.

4-20-4 Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées aux coûts d'acquisition ou de production, diminuées des amortissements cumulés et de toute dépréciation cumulée. Ces coûts comprennent le coût estimé du remplacement, de l'entretien et de la remise en état d'une partie de ces immobilisations corporelles. Les amortissements sont, d'une façon générale, comptabilisés selon la méthode linéaire. Les coûts des équipements et installations produits en interne intègrent les coûts directs de matières premières et de main-d'œuvre et les charges indirectes de production applicables, notamment les dotations aux amortissements. Les intérêts financiers sur emprunt ne sont pas immobilisés. Les durées d'usage des immobilisations suivantes sont utilisées : constructions, de 6 à 50 ans ; agencements, de 6 à 20 ans ; matériel et outillage techniques, de 3 à 20 ans ; et les autres matériels, matériel d'usine et mobilier de bureau, de 2 à 10 ans. Les durées d'usage et méthodes d'amortissement appliquées aux immobilisations corporelles sont revues périodiquement et, si elles changent de manière significative, seules les dotations aux amortissements pour les périodes courantes et futures sont ajustées en conséquence. Si la valeur comptable d'un actif est supérieure à son montant recouvrable, une charge de dépréciation est immédiatement comptabilisée en résultat. À chaque date d'arrêté des comptes, une analyse est effectuée afin d'identifier les indications éventuelles de perte de valeur des immobilisations corporelles.

Lorsqu'une inspection majeure est effectuée, son coût est constaté au sein de la valeur comptable de l'immobilisation s'il est satisfait aux critères de constatation.

Le prix de revient d'une immobilisation corporelle constaté à l'origine comprend l'estimation initiale des coûts de démantèlement et d'enlèvement de celle-ci, et de remise en état du site où elle se trouve à la fin de sa durée de vie utile, le tout sur la base des valeurs actuelles. Une provision relative à l'obligation de mise au rebut de l'actif est constatée pour le même montant à la même date, conformément à la norme IAS 37 "Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels".

Les immobilisations corporelles comprennent également les coûts de développement capitalisés pour la confection d'outillages de production spécialisés, tels que gabarits et outils, ainsi que les coûts de conception, de construction et d'essais des prototypes et des modèles. Lorsqu'il est satisfait aux critères de capitalisation, ces coûts sont immobilisés et en général amortis de façon linéaire sur cinq ans ou, le cas échéant sur la base du nombre d'unités produites ou d'autres unités semblables que l'on espère obtenir de cet outillage (méthode de l'amortissement proportionnel au nombre d'unités à produire). En ce qui concerne notamment les programmes de construction aéronautique tels que l'Airbus A380, prévoyant un nombre estimé d'avions à construire au moyen de ces outillages spécialisés, la méthode précitée permet d'affecter effectivement la quote-part de valeur des outillages spécialisés aux unités produites.

4-20-5 **Stocks**

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût d'acquisition (en général au coût moyen) ou coût de production, et de leur valeur de réalisation nette. Les coûts de production comprennent tous les coûts directement attribuables au processus de fabrication, tels que les matières premières, la main-d'œuvre directe et les frais généraux relatifs à la production (basés sur la capacité d'exploitation normale et sur une consommation normale de matières premières et de main-d'œuvre, ainsi que sur d'autres coûts de production), amortissements compris. Les intérêts financiers sur emprunts ne sont pas capitalisés.

4-20-6 **Provisions pour garanties financières (ventes d'avions)**

Des provisions au titre des garanties financières accordées dans le cadre des ventes d'avions sont constituées pour refléter le risque sous-jacent pour le Groupe des garanties données lorsqu'il est probable qu'une sortie de fonds représentant des avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que des estimations fiables peuvent être faites quant au montant de cet engagement. Le montant de ces provisions est calculé de façon à couvrir la différence entre le risque encouru par le Groupe et la valeur estimée de la sûreté.

4-20-7 **Provisions pour pertes à terminaison et autres provisions sur contrats**

Les provisions pour pertes à terminaison de contrats sont comptabilisées lorsqu'il devient probable que le total des coûts estimés pour un contrat excédera le total des produits probables relatifs au même contrat. Ces provisions sont comptabilisées en diminution des en-cours pour la partie des travaux qui est déjà achevée, et en provisions pour risques pour la partie des travaux restant à réaliser. Les pertes sont déterminées sur la base des résultats estimés à l'achèvement des contrats et sont régulièrement actualisées.

Les provisions pour i) obligations implicites et dommages-intérêts contractuels résultant de retards de livraison et pour ii) résiliation de commandes de clients existantes sont fondées sur les meilleures estimations des sorties futures de liquidités pour des dommages à payer aux clients.

4-20-8 **Avances remboursables**

Des avances remboursables sont accordées au Groupe par certains gouvernements européens pour financer les activités de recherche et développement liées à certains projets sur la base d'une notion de partage des risques. Elles doivent par conséquent être remboursées aux gouvernements européens en fonction de la réussite du projet considéré. En raison de ce principe de partage des risques, ces avances remboursables sont comptabilisées dans leur intégralité au poste "Autres passifs courants et non courants".

Note 5 Évolution du périmètre de consolidation

5 - 1 Opérations intervenues en 2006

• Acquisition de Time Warner Book Group

Au cours du premier semestre 2006, Hachette Livre a acquis le groupe d'édition Time Warner Book Group, ensemble constitué de Time Warner Book Group Inc aux États-Unis et de Time Life Entertainment Group Ltd en Angleterre. Ces acquisitions sont portées respectivement par les entités Hachette Livre USA et Hachette Livre UK et ont pris la nouvelle dénomination de Hachette Book Group Inc et Little Brown Book Group Ltd. Elles sont consolidées par intégration globale à compter du 1^{er} avril 2006. Le coût d'acquisition total s'est élevé à 404 M€, incluant 6 M€ au titre des frais d'acquisition. Dans les comptes au 31 décembre 2006, un écart d'acquisition de 274 M€ a été enregistré. Les principaux indicateurs du compte de résultat 2006, pour la période du 1^{er} avril au 31 décembre, de Time Warner Book Group sont les suivants :

Chiffre d'affaires	336 M€
Résultat opérationnel courant	36 M€
Résultat avant charges financières et impôt	36 M€
Résultat net	22 M€

• Autres variations

Les autres variations de périmètre qui n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés sont principalement les suivantes :

• Branche Livre

- Déconsolidation à effet du 1^{er} janvier 2006 des Éditions Dalloz suite à la cession de la participation de 90 % détenue par Hachette Livre. Cette opération, venue compléter une première cession de 10 % du capital intervenue fin 2005, a dégagé en 2006 une plus-value de 1 M€.
- Intégration globale à compter du 6 mars 2006 de l'éditeur scolaire anglais Philip Allan Updates, acquis par le groupe Hodder Headline.

• Branche Distribution Services

- Cession et déconsolidation à effet du 1^{er} janvier 2006 du distributeur allemand Saarbach. Cette opération a dégagé une plus-value de cession de 8 M€.
- Intégration globale en 2006 du distributeur HDS Rétail Cze Republic au lieu d'une intégration proportionnelle à 50 % en 2005, suite au rachat de 50 % du capital.
- Intégration globale sur l'ensemble de l'année 2006 de l'activité des points de vente de HDS Hong Kong qui, compte tenu de leur date d'acquisition en 2005, n'avaient été consolidés qu'à compter du 1^{er} novembre.

• Branche Lagardere Active

- Acquisition de quatre stations de radio en Russie (Groupe RBMH), consolidées par intégration globale à compter du 1^{er} mars 2006.
- À effet du 1^{er} octobre 2006, mise en équivalence de l'entité américaine Cellfish Media LLC suite à l'entrée d'investisseurs nord-américains au capital de cette dernière dont ils assurent désormais le contrôle. Cellfish Media LLC avait été constituée en avril 2006 par regroupement des activités mobiles américaine (Lagardere Active North America), française (Plurimedia) et allemande (Legion Telekom) de Lagardere Active.

Par ailleurs, le processus de rapprochement initié début 2006 avec Vivendi Universal et Groupe Canal+ a abouti le 4 janvier 2007 à une prise de participation de Lagardère Active de 20 % dans le capital de Canal+ France, nouvel ensemble issu notamment du regroupement de CanalSatellite et de TPS. Cette prise de participation a été réalisée sous la forme d'un apport le 4 janvier 2007 de la participation de 34 % détenue par Lagardère Active dans CanalSatellite, précédé par l'acquisition le 19 décembre 2006 pour un montant de 469 M€ de titres Canal+ France.

Dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2006, la participation de 34 % dans CanalSatellite reste consolidée par mise en équivalence et les titres Canal+ France sont inscrits en titres non consolidés. Sur l'exercice 2007, la participation de 20 % détenue dans Canal+ France sera consolidée par mise en équivalence.

- EADS

- Par suite de mouvements enregistrés sur le nombre d'actions composant le capital d'EADS (exercice d'options de souscription d'actions consenties au personnel et annulation d'actions), la participation du groupe Lagardère s'établit à 14,98 % au 31 décembre 2006 contre 14,95 % au 31 décembre 2005 et 15,10 % au 31 décembre 2004.

5-2 Opérations intervenues en 2005

Comparé à l'exercice 2004, le périmètre de consolidation comportait en 2005 les principales modifications suivantes :

- Branche Livre
 - Consolidation par intégration globale et sur douze mois du groupe d'édition britannique Hodder Headline qui, sur l'exercice 2004, n'était intégré qu'à compter du 1^{er} octobre.
- Branche Presse
 - Consolidation par intégration proportionnelle et sur douze mois de 49 % de *Psychologies Magazine* qui, sur l'exercice 2004, n'était intégré qu'à compter du 1^{er} juillet.
- Branche Distribution Services
 - Consolidation par intégration globale à compter du 1^{er} novembre 2005 des activités nouvellement acquises en Asie Pacifique.
- Branche Lagardère Active
 - En janvier 2005, échange avec le groupe Canal+ des participations croisées détenues dans MultiThématiques et Lagardère Thématiques. Au terme de cet échange, le Groupe a cédé à Canal+ sa participation de 30 % dans MultiThématiques et porté sa participation dans Lagardère Thématiques de 51 % à 100 %. En 2004, la participation dans MultiThématiques était consolidée par mise en équivalence et Lagardère Thématiques était intégrée globalement.
 - Intégration globale de la radio polonaise Eurozet désormais détenue à 95 % au lieu d'une intégration proportionnelle à 49 % en 2004.

Ces variations n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés à l'exception de la contribution additionnelle apportée au compte de résultat, par Hodder Headline, qui représentait, pour les neuf premiers mois de 2005, 176 M€ en chiffre d'affaires et 20 M€ en résultat avant charges financières et impôt.

Note 6 Informations sectorielles

La structure du groupe Lagardère repose sur deux pôles opérationnels : le pôle Media et le pôle Hautes Technologies, ce dernier étant représenté par la participation de 14,98 % détenue dans le groupe EADS consolidée par intégration proportionnelle.

Le pôle Media regroupe quatre branches d'activités distinctes :

- Livre : édition d'ouvrages dans les domaines de la littérature générale, de l'éducation, de l'illustré et des fascicules ;
- Presse : édition de presse magazine et régie publicitaire de l'écrit ;
- Distribution Services : distribution de presse, magasins de commercialisation de produits de communication et de loisirs culturels ;
- Lagardère Active : édition de chaînes thématiques, production et distribution audiovisuelles, radio, régies publicitaires et production de services mobiles et interactifs.

L'activité du groupe EADS consiste en la construction d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils et militaires, de lanceurs spatiaux commerciaux, de missiles, d'avions militaires, de satellites, de systèmes de défense et d'électronique de défense ainsi que de toutes prestations de services associées à ces activités.

Aux deux pôles opérationnels décrits ci-dessus, viennent s'ajouter les activités "Hors Pôles" qui rassemblent notamment l'effet des financements contractés par le Groupe, le coût de fonctionnement des sociétés holding du Groupe, le département "Pièces détachées" de l'ancienne activité Automobile (dont les revenus sont inscrits en produits annexes des activités ordinaires) et l'ensemble des dépenses liées aux actions menées dans le cadre de projets sportifs novateurs. Elles comprenaient également en 2004 les activités de la Banque Arjil, cédées fin 2004.

Le premier niveau d'informations sectorielles est fourni par branches d'activité ce qui correspond à la structure d'organisation et de gestion du Groupe. Le second niveau est présenté par zones géographiques.

Les cessions inter-branches sont généralement réalisées sur la base des conditions de marché.

6 - 1 Informations par branches d'activité

Compte de résultat au 31.12.2006

	Livre	Presse	Distribution Services	Lagardère Active	Lagardère Media	EADS	Hors Pôles	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 040	1 896	3 681	593	8 210	5 907	–	14 117
Chiffre d'affaires inter-branches	(65)	(48)	(2)	(3)	(118)	–	–	(118)
Chiffres d'affaires consolidé	1 975	1 848	3 679	590	8 092	5 907	–	13 999
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	220	132	116	71	539	39	–	578
Contribution des sociétés mises en équivalence	1	16	–	51	68	23	–	91
Résultat opérationnel courant	221	148	116	122	607	62	–	669
Plus ou moins-values de cession	4	(2)	8	4	14	23	17	54
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(1)	(27)	–	(3)	(31)	(29)	–	(60)
Profits sur écarts d'acquisition négatifs	–	–	5	–	5	–	–	5
Charges de restructuration	(3)	(31)	(7)	(1)	(42)	(25)	(3)	(70)
Résultat avant charges financières et impôts	221	88	122	122	553	31	14	598
Charges financières nettes	(15)	(28)	(5)	(36)	(84)	(18)	(90)	(192)
Résultat avant impôts	206	60	117	86	469	13	(76)	406
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant								
Amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles	(30)	(25)	(55)	(15)	(125)	(213)	(5)	(343)
Paievements en actions	(7)	(6)	(3)	(5)	(21)	(6)	(12)	(39)

Compte de résultat au 31.12.2005

	Livre	Presse	Distribution Services	Lagardère Active	Lagardère Media	EADS	Hors Pôles	Total consolidé
Chiffre d'affaires	1 706	1 917	3 776	623	8 022	5 112	–	13 134
Chiffre d'affaires inter-branches	(62)	(54)	(3)	(2)	(121)	–	–	(121)
Chiffres d'affaires consolidé	1 644	1 863	3 773	621	7 901	5 112	–	13 013
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	189	161	106	47	503	392	1	896
Contribution des sociétés mises en équivalence	1	16	–	46	63	31	–	94
Résultat opérationnel courant	190	177	106	93	566	423	1	990
Plus ou moins-values de cession	6	1	3	7	17	6	–	23
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	–	(10)	–	(49)	(59)	–	–	(59)
Charges de restructuration	–	(21)	–	(4)	(25)	(9)	–	(34)
Résultat avant charges financières et impôts	196	147	109	47	499	420	1	920
Charges financières nettes	(8)	(22)	(3)	(19)	(52)	(23)	(1)	(76)
Résultat avant impôts	188	125	106	28	447	397	0	844
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant								
Amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles	(27)	(24)	(53)	(18)	(122)	(207)	(5)	(334)
Paielements en actions	(7)	(6)	(3)	(6)	(22)	(5)	(10)	(37)

Financement 31.12.2006

	Livre	Presse	Distribution Services	Lagardère Active	Lagardère Media	EADS	Hors Pôles et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	281	100	191	215	787	540	(5)	1 322
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(96)	(69)	(44)	(82)	(291)	(23)	100	(214)
Flux opérationnels	185	31	147	133	496	517	95	1 108
Investissements	(463)	(84)	(90)	(538)	(1 175)	(937)	(80)	(2 192)
– incorporels et corporels	(29)	(45)	(66)	(11)	(151)	(428)	(5)	(584)
– financiers	(434)	(39)	(24)	(527)	(1 024)	(509)	(75)	(1 608)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	153	8	8	16	185	308	9	502
(Augmentation) diminution des placements financiers	–	–	5	–	5	498	–	503
Flux nets d'investissements	(310)	(76)	(77)	(522)	(985)	(131)	(71)	(1 187)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(125)	(45)	70	(389)	(489)	386	24	(79)

Bilan 31.12.2006

	Livre	Presse	Distribution Services	Lagardère Active	Lagardère Media	EADS	Hors Pôles et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 197	2 988	1 181	1 315	7 681	8 345	825	16 851
Titres mis en équivalence	10	324	–	939	1 273	255	1	1 529
Passifs sectoriels	(1175)	(1141)	(1 077)	(674)	(4 067)	(7675)	(258)	(12 000)
Fonds opérationnels employés	1 032	2 171	104	1 580	4 887	925	568	6 380
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé								(1 532)
Capitaux propres consolidés								4 848

Financement 31.12.2005

	Livre	Presse	Distribution Services	Lagardère Active	Lagardère Media	EADS	Hors Pôles et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	229	143	163	129	664	799	(10)	1 453
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(58)	(72)	(46)	(43)	(219)	(29)	10	(238)
Flux opérationnels	171	71	117	86	445	770	0	1 215
Investissements	(29)	(46)	(91)	(57)	(223)	(578)	(25)	(826)
– incorporels et corporels	(25)	(41)	(72)	(23)	(161)	(427)	(3)	(591)
– financiers	(4)	(5)	(19)	(34)	(62)	(151)	(22)	(235)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	23	7	7	28	65	176	13	254
(Augmentation) diminution des placements financiers	–	–	1	581	582	111	–	693
Flux nets d'investissements	(6)	(39)	(83)	552	424	(291)	(12)	121
Somme des flux opérationnels et d'investissements	165	32	34	638	869	479	(12)	1 336

Bilan 31.12.2005

	Livre	Presse	Distribution Services	Lagardère Active	Lagardère Media	EADS	Hors Pôles et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	1 759	2 991	1 190	855	6 795	8 000	305	15 100
Titres mis en équivalence	10	318	–	987	1 315	226	1	1 542
Passifs sectoriels	(997)	(1 153)	(1 110)	(687)	(3 947)	(7 120)	(251)	(11 318)
Fonds opérationnels employés	772	2 156	80	1 155	4 163	1 106	55	5 324
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé								(863)
Capitaux propres consolidés								4 461

6 - 2 Informations par secteurs géographiques

Chiffre d'affaires

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
France	3 324	640	3 964	3 443	524	3 967
Union européenne	2 920	1 722	4 642	2 973	1 410	4 383
Autres pays européens	555	99	654	495	38	533
USA et Canada	892	1 412	2 304	628	1 349	1 977
Moyen-Orient	9	611	620	11	334	345
Asie-Océanie	290	1 177	1 467	259	1 156	1 415
Autres (Afrique, Amérique latine)	102	246	348	92	301	393
Total	8 092	5 907	13 999	7 901	5 112	13 013

Actifs sectoriels

	31.12.2006	31.12.2005
France	4 657	3 808
Union européenne	2 040	1 905
Autres pays européens	251	198
USA et Canada	1 362	977
Moyen-Orient	-	-
Asie-Océanie	167	178
Autres (Afrique, Amérique latine)	29	34
Hors EADS	8 506	7 100
EADS (*)	8 345	8 000
Total	16 851	15 100

(*) Concernant EADS, la plupart des actifs du groupe sont situés dans l'Union européenne.

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles) hors EADS

	31.12.2006	31.12.2005
France	79	84
Union européenne	46	57
Autres pays européens	10	6
USA et Canada	14	7
Moyen-Orient	-	-
Asie-Océanie	6	9
Autres (Afrique, Amérique latine)	1	1
Total hors EADS	156	164

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles) EADS

	31.12.2006	31.12.2005
France	145	114
Allemagne	118	154
Royaume-Uni	107	120
Espagne	28	25
Autres pays	8	8
Total hors biens loués	406	421
Biens loués	22	6
Total EADS	428	427

Note 7 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé, incluant EADS, progresse sur l'exercice 2006 de 7,6 %. Pour les activités Media, la progression ressort à 2,4 % en données brutes et à 0,9 % 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 2006 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2005 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2006 ;
- le chiffre d'affaires 2006 et le chiffre d'affaires 2005 retraité sur la base des taux de change applicables en 2006.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	31.12.2006	31.12.2005
Ventes de biens et services	6 695	6 531
Publicité	1 373	1 346
Échanges dissemblables	24	24
Hors EADS	8 092	7 901
EADS (*)	5 907	5 112
Total	13 999	13 013

(*) Dont :

– provenant de la livraison de biens et services

– provenant des contrats à long terme

(y compris activités de recherche et développement engagées dans le cadre de contrats)

4 717

1 049

4 282

703

Note 8 Frais de personnel

8-1 Effectifs

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration se ventilent comme suit :

	31.12.2006	31.12.2005
Livre	7 296	6 433
Presse	10 517	9 972
Distribution Services	11 849	11 881
Lagardère Active	2 765	2 577
Lagardère Media	32 427	30 863
EADS	17 497	16 921
Hors Pôles	595	461
Total	50 519	48 245

Dans les chiffres indiqués ci-dessus, les effectifs des filiales intégrées proportionnellement sont repris au pourcentage détenu.

8-2 Charges de personnel

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Salaires et rémunérations	1 372	980	2 352	1 311	958	2 269
Charges sociales	345	328	673	337	306	643
Paievements en actions	33	6	39	32	5	37
Total	1 750	1 314	3 064	1 680	1 269	2 949

8-3 Paiements fondés sur des actions

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance du Groupe a mis en place au cours des années précédentes et au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe des plans d'options de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2006 sont présentées en note 24-2 ci-après.

Conformément aux principes énoncés en note 4-5 "Paiement fondé sur des actions", les options accordées à partir du 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005 ont été évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution.

Selon les termes définis dans les règlements des plans, les options sont acquises au bout de deux ans et expirent au dixième anniversaire à partir de la date d'attribution.

Le détail concernant ces options ainsi que leur évolution au cours de l'exercice sont décrits ci-dessous :

	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré en €
Options en circulation au 31 décembre 2004	3 039 970	51,70 €
Attribuées	1 683 844	56,97 €
Annulées	(56 745)	51,62 €
Exercées	(70)	51,45 €
Options en circulation au 31 décembre 2005	4 666 999	53,60 €
Attribuées	1 844 700	55,84 €
Annulées	(77 150)	53,56 €
Exercées	(20 426)	51,45 €
Options en circulation au 31 décembre 2006	6 414 123	54,25 €
dont exerçables	2 912 429	51,70 €

La fourchette de prix d'exercice pour les stock-options en circulation au 31 décembre 2006 se situe entre 51,45 € et 56,97 €. Leur durée moyenne restant à courir jusqu'à maturité est de 8,55 ans.

Les hypothèses utilisées pour le calcul de la juste valeur des options par le modèle binomial sont détaillées ci-dessous :

	Plan du 14.12.06	Plan du 21.11.05	Plan du 20.11.04	Plan du 18.12.03
Cours de l'action à la date d'attribution	59,85 €	58,25 €	54,40 €	46,00 €
Prix d'exercice	55,84 €	56,97 €	51,92 €	51,45 €
Volatilité attendue	27 %	30 %	40 %	40 %
Taux de dividendes attendu	2 %	2 %	2 %	2 %
Taux sans risque	3,85 %	3,5 %	3,7 %	4 %

Pour les plans 2004 et 2003, l'hypothèse de volatilité utilisée résultait d'une observation historique de l'évolution du cours du titre Lagardère sur une période de dix ans glissante.

Pour l'évaluation des plans 2006 et 2005, cette hypothèse a été revue à la lumière de la méthode de détermination de la volatilité implicite telle que négociée pour les opérations réalisées respectivement en novembre 2006 et novembre 2005 avec une banque dans le cadre de la couverture des plans d'achat d'actions consentis au personnel (cf. note 24-3 ci-après).

Les charges comptabilisées s'élèvent à 33 M€ pour l'exercice 2006 et 32 M€ pour l'exercice 2005.

Note 9 Autres charges et produits des activités

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Plus et moins-values de cessions d'actifs	31	23	54	17	6	23
Restructurations	(45)	(25)	(70)	(25)	(9)	(34)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(31)	(29)	(60)	(59)	–	(59)
Profit sur écarts d'acquisition négatifs	5	–	5	–	–	–
Dépréciations d'actifs	(35)	(50)	(85)	(53)	(79)	(132)
Gains et pertes de change	5	(18)	(13)	2	6	8
Charges financières hors intérêts	(5)	(8)	(13)	(6)	(13)	(19)
Autres charges et produits	25	(345)	(320)	1	(65)	(64)
Total	(50)	(452)	(502)	(123)	(154)	(277)

En 2006 (hors EADS)

Les plus-values de cession d'actifs se composent pour l'essentiel :

- dans la branche Media, des cessions de titres Saarbach (8 M€) et chaîne Météo (4 M€) ;
- dans le Hors Pôles, de cessions immobilières (14 M€).

Les coûts de restructuration, soit 45 M€ sur l'exercice 2006, ont été engagés à hauteur de 31 M€ par la branche Presse dans le cadre de la rationalisation des coûts de la Presse Magazine France et de l'arrêt de titres aux États-Unis et en Angleterre.

Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles s'élèvent à 31 M€ dont 24 M€ concernent des titres de presse américains. Ces pertes de valeur sont la conséquence d'un environnement de concurrence accrue en 2006, lié notamment à la mutation profonde des médias où Internet prend maintenant une place significative, aidé par la généralisation du haut débit. Ce phénomène a conduit à une révision du plan à moyen terme, intégrant ces nouvelles tendances pour la diffusion et la publicité, partiellement compensées par le développement des revenus des sites Internet. Les nouvelles hypothèses inscrites dans le plan révisé ont donc conduit à constater une perte de valeur de 24 M€ sur l'exercice 2006.

Les dépréciations d'actifs s'élèvent à 35 M€ qui concernent principalement des dépréciations d'avances auteurs dans la branche Livre.

Les autres charges et produits, soit 25 M€, enregistrent les reprises de provisions de l'exercice.

En 2006 (EADS)

Les autres charges (345 M€) se rapportent, pour l'essentiel, à des provisions constituées au titre du programme A380.

En 2005 (hors EADS)

Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles s'élevaient à 59 M€ dont 43 M€ enregistrés par la branche Lagardere Active sur les activités d'édition de chaînes thématiques. Cette perte de valeur était la conséquence d'un environnement devenu de plus en plus concurrentiel marqué par :

- l'arrivée sur le marché français en 2005 de huit nouvelles chaînes sur la thématique de la musique et de quatre nouvelles chaînes sur la thématique de la jeunesse ;
- la montée en puissance de nouveaux modes de diffusion comme la télévision par l'ADSL, la téléphonie mobile ou le numérique hertzien ;
- et enfin la consolidation du marché des opérateurs du câble.

Ces nouvelles conditions de marché ont renforcé la concurrence entre éditeurs, qu'elles mettent de surcroît en relation avec des distributeurs plus concentrés, donc plus puissants. Elles ont conduit à réviser à la baisse les hypothèses de résultats futurs et à constater la perte de valeur correspondante.

Le solde des pertes de valeur était réparti sur des montants individuels de faible valeur et porte sur les activités de production audiovisuelle (6 M€ dans la branche Lagardere Active) et sur des titres de publication (10 M€ dans la branche Presse).

Les coûts de restructuration, soit 25 M€ sur l'exercice 2005, avaient été engagés à hauteur de 21 M€ par la branche Presse dans le cadre de l'arrêt de *OhLà*, de la rationalisation des agences photos ainsi que des plans d'économie mis en œuvre en France et aux États-Unis.

Les dépréciations d'actif s'élevaient à 53 M€ et concernaient principalement des dépréciations de stocks et d'avances auteurs dans la branche Livre.

Les plus-values de cession, soit 17 M€, se rapportaient essentiellement à des cessions d'immobilisations corporelles.

Note 10 Charges financières nettes

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Produits financiers sur prêts	23	63	86	5	67	72
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	44	5	49	25	4	29
Produits financiers	67	68	135	30	71	101
Charges d'intérêt des dettes financières ⁽¹⁾	(169)	(86)	(255)	(77)	(94)	(171)
Moins-value d'échange sur titres T-Online	(15)	-	(15)	-	-	-
Charges liées aux produits dérivés sur endettement net ⁽²⁾	(57)	-	(57)	(6)	-	(6)
Charges financières	(241)	(86)	(327)	(83)	(94)	(177)
Total	(174)	(18)	(192)	(53)	(23)	(76)

(1) Hors EADS, la progression des charges financières est principalement imputable aux ORAPA EADS.

(2) Dont 50 M€ au titre du produit dérivé attaché aux ORAPA EADS (cf. note 2-3-4 supra).

Note 11 Impôt sur les résultats

11-1 Ventilation de la charge d'impôt comptabilisée en résultat

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	21.12.2006			21.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Impôt courant	(115)	(17)	(132)	(65)	(66)	(131)
Mouvements sur les impôts différés	18	29	47	49	(60)	(11)
Total	(97)	12	(85)	(16)	(126)	(142)

11-2 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 2006 et 2005 :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Résultat avant impôts	393	13	406	447	397	844
Contribution des sociétés mises en équivalence	68	23	91	63	31	94
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	325	(10)	315	384	366	750
Charge d'impôt théorique ⁽¹⁾	(112)	4	(108)	(134)	(128)	(262)
Incidence sur l'impôt théorique des :						
Résultats taxés (déduits) à taux réduit	15	–	15	(1)	–	(1)
Déficits imputés dans l'exercice ⁽²⁾	8	5	13	57	3	60
Déficits créés dans l'exercice ⁽²⁾	(10)	–	(10)	(20)	(2)	(22)
Différentiels de taux d'imposition dans les filiales étrangères	13	10	23	8	4	12
Limitation des impôts différés	(15)	(35)	(50)	17	(4)	13
Avoir fiscaux et crédits d'impôts	–	5	5	7	5	12
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	(7)	–	(7)	(13)	–	(13)
Différences permanentes et autres éléments	11	23	34	63	(4)	59
Charge d'impôt réelle	(97)	12	(85)	(16)	(126)	(142)

(1) Au taux en vigueur en France (34,43 % en 2006).

(2) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

Sur l'exercice 2005 et dans le périmètre hors EADS, des profits d'impôts non récurrents ont été enregistrés à hauteur de 99 M€ en conséquence d'une part de la résolution de contentieux fiscaux antérieurement provisionnés, d'autre part des nouvelles règles publiées fin 2005 par l'Administration fiscale française en matière de taxation des schémas de sortie des TSDI. Dans le tableau de rapprochement ci-dessus, ces éléments sont présentés à hauteur de 69 M€ parmi les différences permanentes de l'exercice et de 30 M€ parmi les déficits imputés dans l'exercice.

11 - 3 Impôts différés comptabilisés au bilan

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Actifs incorporels	(368)	(29)	(397)	(403)	(21)	(424)
Actifs corporels	(53)	(133)	(186)	(44)	(136)	(180)
Actifs financiers non courants	(32)	(7)	(39)	(51)	(27)	(78)
Stocks et en-cours	12	66	78	10	4	14
Provisions pour pensions	27	99	126	30	101	131
Autres provisions	47	120	167	55	135	190
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	178	(240)	(62)	158	(80)	78
Différences temporaires (valeur brute)	(189)	(124)	(313)	(245)	(24)	(269)
Provision pour dépréciation des IDA	(142)	(12)	(154)	(131)	(34)	(165)
Différences temporaires (valeur nette)	(331)	(136)	(467)	(376)	(58)	(434)
Pertes reportables	46	99	145	56	90	146
Crédits d'impôts	-	38	38	-	32	32
Total impôts différés nets	(285)	1	(284)	(320)	64	(256)
Actifs d'impôts différés	140	336	476	123	382	505
Passifs d'impôts différés	(425)	(335)	(760)	(443)	(318)	(761)

11 - 4 Suivi des impôts différés

	2006			2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(320)	64	(256)	(341)	269	(72)
Introduction au 01.01.05 des normes IAS 32 / 39	-	-	-	(7)	(465)	(472)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	18	29	47	49	(60)	(11)
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	(11)	(96)	(107)	2	305	307
Change et périmètre	28	4	32	(23)	15	(8)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture	(285)	1	(284)	(320)	64	(256)

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2006			01.01.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Titres disponibles à la vente	(7)	–	(7)	3	–	3
Couvertures de flux de trésorerie	–	–	–	–	160	160
Total	(7)	0	(7)	3	160	163

Note 12 Résultat par action

Résultat par action non dilué

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.

	31.12.2006	31.12.2005
Résultat net-part du Groupe (M€)	291	670
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	142 691 231	142 042 120
Autocontrôle	(7 420 165)	(3 426 123)
Nombre d'action en circulation au 31.12	135 271 066	138 615 997
Nombre moyen d'actions en circulation	136 943 532	137 350 790
Résultat net par action (€)	2,13	4,88

Résultat par action dilué

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les options sur actions non encore exercées consenties au personnel et n'ayant pas fait l'objet de contrats de couverture et pour autant que leur prix d'exercice soit inférieur au cours moyen coté de l'action sur la période de référence (options "dans la monnaie").

Pour le calcul du résultat dilué par action, le résultat net – part du Groupe de la période est ajusté par la prise en compte des produits financiers, nets d'impôt, induits par l'exercice des options de souscription.

	31.12.2006	31.12.2005
Résultat net – part du Groupe ajusté (M€)	291	671
Nombre moyen d'actions en circulation	136 943 532	137 350 790
Conversion en actions des options sur actions		
Options à effet dilutif ("dans la monnaie")	2 354 220	4 238 732
Options "hors la monnaie"	1 011 554	–
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options à effet dilutif	139 297 752	141 589 522
Résultat net dilué par action (€)	2,09	4,74

Note 13 Écarts d'acquisition

	2006			2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Au 1^{er} janvier	1 838	811	2 649	1 755	713	2 468
Valeur brute	1 889	811	2 700	1 777	713	2 490
Pertes de valeur cumulées	(51)	–	(51)	(22)	–	(22)
Acquisitions	419	13	432	63	16	79
Ajustements résultant de la comptabilisation des engagements de rachat sur intérêts minoritaires	(29)	(81)	(110)	54	81	135
Cessions et écarts d'acquisition classés en actifs détenus en vue de la vente	(167)	–	(167)	(13)	–	(13)
Pertes de valeur	–	–	–	(35)	–	(35)
Écarts de conversion	(2)	(1)	(3)	15	1	16
Autres mouvements	7	(10)	(3)	(1)	–	(1)
Au 31 décembre	2 066	732	2 798	1 838	811	2 649
Valeur brute	2 115	732	2 847	1 889	811	2 700
Pertes de valeur cumulées	(49)	–	(49)	(51)	–	(51)

Au bilan, les écarts d'acquisition nets concernent les sociétés suivantes :

	31.12.2006	31.12.2005
Hachette Filipacchi Medias	596	596
Groupe Editis ⁽¹⁾	238	352
Hachette Book Group (ex Time Warner Book)	223	-
Little Brown Book Group (ex Time Warner Book)	51	-
Groupe Hodder Headline	206	216
Groupe Lagardere Active Broadcast	245	172
Groupe Hatier	84	84
Groupe Octopus	53	52
Groupe Payot Naville Distribution	40	40
Groupe Salvat	27	40
Lagardère ⁽²⁾	35	35
Virgin	34	34
Groupe Orion	34	32
Newslink	25	26
Nice Matin	22	22
Groupe Lapker	17	17
S.C.P.E.	16	-
Ajustement résultant de la comptabilisation des engagements de rachat sur intérêts minoritaires	24	54
Autres	96	66
Hors EADS	2 066	1 838
EADS ⁽³⁾	732	811
Total	2 798	2 649

(1) Baisse essentiellement imputable à la cession de Dalloz.

(2) Écarts sur acquisitions de titres Matra Hachette antérieurement à la fusion.

(3) Écarts d'acquisition relatifs aux filiales du groupe EADS.

Note 14 Immobilisations incorporelles

Valeurs brutes

	Titres de publication	Autres	Total hors EADS	EADS	TOTAL
Au 1^{er} janvier 2005	1 339	628	1 967	157	2 124
Acquisitions	1	32	33	75	108
Variations de périmètre	–	2	2	(2)	0
Cessions	–	(11)	(11)	(10)	(21)
Écarts de conversion	106	7	113	1	114
Reclassements	1	(92)	(91)	6	(85)
Au 31 décembre 2005	1 447	566	2 013	227	2 240
Acquisitions	–	29	29	85	114
Variations de périmètre	–	(2)	(2)	4	2
Cessions	(2)	(17)	(19)	(9)	(28)
Écarts de conversion	(83)	(5)	(88)	–	(88)
Reclassements	14	(6)	8	–	8
Au 31 décembre 2006	1 376	565	1 941	307	2 248

Amortissements et pertes de valeur

	Titres de publication	Autres	Total hors EADS	EADS	TOTAL
Au 1^{er} janvier 2005	(43)	(396)	(439)	(74)	(513)
Amortissements	–	(25)	(25)	(28)	(53)
Pertes de valeur (note 9)	(8)	(16)	(24)	–	(24)
Variations de périmètre	–	(1)	(1)	–	(1)
Cessions	–	11	11	9	20
Écarts de conversion	–	(4)	(4)	–	(4)
Reclassements	(1)	83	82	(2)	80
Au 31 décembre 2005	(52)	(348)	(400)	(95)	(495)
Amortissements	–	(25)	(25)	(30)	(55)
Pertes de valeur (note 9)	(26)	(5)	(31)	–	(31)
Variations de périmètre	–	3	3	–	3
Cessions	–	17	17	9	26
Écarts de conversion	1	4	5	–	5
Reclassements	–	12	12	2	14
Au 31 décembre 2006	(77)	(342)	(419)	(114)	(533)
Valeurs nettes					
Au 31 décembre 2005	1 395	218	1 613	132	1 745
Au 31 décembre 2006	1 299	223	1 522	193	1 715

Dans le pôle EADS :

- le montant des frais de recherche et développement comptabilisé en charges s'élève en 2006 à 368 M€ contre 310 M€ en 2005 ;
- le montant capitalisé en immobilisations incorporelles générées en interne s'élève à 131 M€ en 2006 contre 69 M€ en 2005, essentiellement au titre du programme Airbus A380.

Les principaux titres de publication du pôle Lagardère Media sont portés par les sociétés suivantes :

<i>(en valeur nette comptable)</i>	31.12.2006	31.12.2005
Hachette Filipacchi Magazines Inc. (*)	657	760
Groupe Rusconi	164	164
Hachette Filipacchi UK	113	110
Nice Matin	80	80
Hachette Fujin Gaho	53	60
Hachette Filipacchi Médias	32	32
Groupe Quillet	25	25
Hachette Filipacchi SA (Espagne)	27	27

(*) Diminution imputable à la baisse du dollar US et à l'enregistrement d'une perte de valeur de - 24 M€.

Note 15 Immobilisations corporelles

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2006

	Solde au 01.01.2006	Acquisitions	Variation de périmètre	Cessions	Écart de conversion	Redassement	Solde au 31.12.2006
Terrains	153	–	(1)	(4)	–	2	150
Constructions	548	16	–	(7)	(3)	7	561
Matériel et outillage	414	34	14	(14)	(1)	12	459
Autres immobilisations	484	48	4	(18)	(8)	(6)	504
Immobilisations en cours	28	30	–	(1)	–	(14)	43
Hors EADS	1 627	128	17	(44)	(12)	1	1 717
Terrains et constructions	909	26	2	(20)	–	79	996
Matériel et outillage	1 734	83	2	(39)	(5)	141	1 916
Autres immobilisations	604	22	1	(61)	(34)	(8)	524
Immobilisations en cours	518	210	1	(3)	4	(189)	541
EADS	3 765	341	6	(123)	(35)	23	3 977
Total	5 392	469	23	(167)	(47)	24	5 694

Amortissements et pertes de valeur 2006

	Solde au 01.01.2006	Amortissement	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Écart de conversion	Reclassement	Solde au 31.12.2006
Terrains	(3)	–	–	–	–	–	–	(3)
Constructions	(274)	(26)	–	1	6	2	–	(291)
Matériel et outillage	(311)	(35)	–	(9)	13	1	(4)	(345)
Autres immobilisations	(342)	(45)	–	–	17	6	2	(362)
Immobilisations en cours	–	–	–	–	–	–	–	–
Hors EADS	(930)	(106)	–	(8)	36	9	(2)	(1 001)
Terrains et constructions	(438)	(38)	–	1	17	–	(33)	(491)
Matériel et outillage	(1 082)	(153)	–	1	35	–	1	(1 198)
Autres immobilisations	(248)	(20)	–	(1)	22	15	6	(226)
Immobilisations en cours	(5)	–	–	–	–	–	–	(5)
EADS	(1 773)	(211)	–	1	74	15	(26)	(1 920)
Total	(2 703)	(317)	–	(7)	110	24	(28)	(2 921)
Valeur nette	2 689	152	–	16	(57)	(23)	(4)	2 773

Valeurs brutes 2005

	Solde au 01.01.2005	Acquisitions	Variation de périmètre	Cessions	Écart de conversion	Reclassement	Solde au 31.12.2005
Terrains	151	–	–	(1)	–	3	153
Constructions	530	17	2	(6)	1	4	548
Matériel et outillage	373	41	3	(21)	2	16	414
Autres immobilisations	465	47	1	(29)	13	(13)	484
Immobilisations en cours	11	31	–	–	–	(14)	28
Hors EADS	1 530	136	6	(57)	16	(4)	1 627
Terrains et constructions	878	28	(9)	(12)	3	21	909
Matériel et outillage	1 501	123	(19)	(27)	32	124	1 734
Autres immobilisations	658	7	(6)	(62)	54	(47)	604
Immobilisations en cours	486	198	(5)	–	4	(165)	518
EADS	3 523	356	(39)	(101)	93	(67)	3 765
Total	5 053	492	(33)	(158)	109	(71)	5 392

Amortissements et pertes de valeur 2005

	Solde au 01.01.2005	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Écart de conversion	Reclassement	Solde au 31.12.2005
Terrains	–	–	–	–	–	–	(3)	(3)
Constructions	(253)	(23)	–	(1)	4	(1)	–	(274)
Matériel et outillage	(286)	(35)	–	(2)	21	–	(9)	(311)
Autres immobilisations	(324)	(44)	–	(1)	25	(9)	11	(342)
Immobilisations en cours	–	–	–	–	–	–	–	–
Hors EADS	(863)	(102)	–	(4)	50	(10)	(1)	(930)
Terrains et constructions	(449)	(31)	–	6	10	(1)	27	(438)
Matériel et outillage	(981)	(123)	–	13	23	(14)	–	(1 082)
Autres immobilisations	(244)	(25)	–	2	31	(22)	10	(248)
Immobilisations en cours	(4)	–	–	–	–	(1)	–	(5)
EADS	(1 678)	(179)	–	21	64	(38)	37	(1 773)
Total	(2 541)	(281)	–	17	114	(48)	36	(2 703)
Valeur nette	2 512	211	–	(16)	(44)	61	(35)	2 689

Immeubles de placement
• Hors EADS

Dans le périmètre hors EADS, un ensemble immobilier est inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 78 M€ au 31 décembre 2006 et de 80 M€ au 31 décembre 2005 qui fait l'objet d'un contrat de location simple avec le groupe NMPP. La valeur de marché de cet immeuble est estimée à 109 M€ au 31 décembre 2006 et à 93 M€ au 31 décembre 2005. Les loyers perçus en 2006 et 2005 s'élèvent à 9 M€.

• EADS

Le groupe EADS détient des placements immobiliers comptabilisés en immobilisations corporelles qui sont loués à des tiers.

Au 31 décembre 2006, la valeur nette comptable de ces immeubles (rapportée en quote-part Lagardère dans EADS) s'élève à 21 M€ (20 M€ au 31 décembre 2005), montant représentatif de leur juste valeur. Les loyers perçus en 2006 s'élèvent à 2 M€.

Contrats de location financement

Les immobilisations faisant l'objet de contrats de location-financement comprises essentiellement dans les postes terrains et constructions et également chez EADS dans le poste matériel et outillage s'élèvent à :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Valeur brute	130	81	211	130	65	195
Valeur nette	79	21	100	81	12	93

Contrats de location d'avions (EADS)

Dans le pôle EADS, le poste matériel et outillage inclut les avions loués au titre de contrats qualifiés de location simple qui comprennent :

- (i) L'activité de financement des ventes prenant la forme d'avions qui ont été loués aux clients aux termes de contrats qualifiés de location simple : ils sont présentés nets d'amortissements et provisions pour perte de valeur. Ces opérations de financement des ventes sont généralement garanties par une sécurité prise sur l'avion objet des financements.

Les montants de loyers futurs sur contrats non résiliables (non actualisés) dus par des clients, à inclure dans les produits futurs, sont les suivants au 31 décembre 2006 :

Au plus tard en 2007	22
Après 2007 et au plus tard en 2011	51
Après 2011	23
Total	96

- (ii) Les contrats qui ont été comptabilisés comme des contrats de location simple car ils ont été vendus selon des modalités comprenant des engagements de garantie de valeur dont la valeur actualisée de la garantie est supérieure à 10 % du prix de vente de l'avion (estimé comme étant sa juste valeur). Lors de la vente initiale de ces avions au client, leur coût total comptabilisé auparavant dans les stocks est transféré au poste matériel et outillage et amorti sur la durée de vie utile estimée des appareils, les montants perçus du client étant constatés en produits constatés d'avance.

Leur valeur nette comptable se présente comme suit :

	31.12.2006	31.12.2005
(i) Valeur nette comptable des avions livrés au titre de contrats de location simple avant provision pour perte de valeur	182	223
Provision pour perte de valeur	(41)	(47)
Valeur nette des avions livrés au titre de contrats de location simple	141	176
(ii) Avions livrés au titre de contrats de location simple dont la valeur actualisée de la garantie est supérieure à 10 %	157	180
Valeur nette totale des avions livrés au titre de contrats de location simple	298	356

Note 16 Titres mis en équivalence

Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2006	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2005
CanalSatellite	34 %	34 %	935	985	52	45
Marie-Claire	42 %	42 %	234	234	9	8
Groupe Amaury	25 %	25 %	68	60	10	8
S.E.T.C.	39 %	39 %	12	13	1	1
Éditions J'ai lu	35 %	35 %	10	10	1	1
Autres			15	14	(5)	-
Hors EADS			1 274	1 316	68	63
EADS (*)			255	226	23	31
Total			1 529	1 542	91	94

(*) Dont Dassault Aviation.

46 % 46 % 238 220 20 31

Les informations financières condensées de CanalSatellite se présentent comme suit :

	CanalSatellite	
	31.12.2006	31.12.2005
<i>Chiffres exprimés à 100 %</i>		
Informations relatives au bilan		
Total des actifs	599	593
Total des passifs	447	384
Informations relatives au compte de résultat		
Chiffre d'affaires	1 133	1 030
Résultat net	152	134

Note 17 Participations dans les co-entreprises

L'impact des co-entreprises consolidées selon la méthode de la consolidation proportionnelle est le suivant :

31.12.2006			
	EADS	Autres	Total
<i>Informations relatives au bilan</i>			
Actifs non courants	4 661	31	4 692
Actifs courants	5 291	69	5 360
Total des actifs	9 952	100	10 052
Passifs non courants	3 875	9	3 884
Passifs courants	4 662	58	4 720
Total des passifs	8 537	67	8 604
<i>Informations relatives au compte de résultat</i>			
Produits des activités ordinaires	5 940	245	6 185
Charges	(5 915)	(232)	(6 147)
Résultat net	25	13	38

31.12.2005			
	EADS	Autres	Total
<i>Informations relatives au bilan</i>			
Actifs non courants	4 654	33	4 687
Actifs courants	5 070	68	5 138
Total des actifs	9 724	101	9 825
Passifs non courants	3 671	10	3 681
Passifs courants	4 735	56	4 791
Total des passifs	8 406	66	8 472
<i>Informations relatives au compte de résultat</i>			
Produits des activités ordinaires	5 141	234	5 375
Charges	(4 870)	(230)	(5 100)
Résultat net	271	4	275

Note 18 Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Titres de participation	671	80	751	124	80	204
Prêts et créances	72	511	583	91	486	577
Instruments financiers dérivés	–	485	485	–	413	413
Total	743	1 076	1 819	215	979	1 194

Les titres de participation comprennent :

Valeur nette	31.12.2006		31.12.2005	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
Canal+ France	469	7 %		
Newsweb	64	87 %		
Titres Viel	42	13 %	31	13 %
Le Monde SA	36	17 %	36	17 %
La Dépêche du Midi	12	15 %	12	15 %
Autofin	3	10 %	6	10 %
Autres	45		39	
Hors EADS	671		124	
EADS (*)	80		80	
Total	751		204	

(*) Participations non consolidées par le groupe EADS.

Les titres Canal+ France et Newsweb acquis en décembre 2006 seront consolidés à effet du 1^{er} janvier 2007. Les autres titres sont à ranger dans la catégorie des titres disponibles à la vente.

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s'élèvent en 2006 à + 29 M€ (+ 10 M€ dans le groupe EADS et + 19 M€ hors EADS). En 2005, ils s'élevaient à + 6 M€ (+ 7 M€ pour EADS et – 1 M€ hors EADS).

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
<i>Prêts et créances</i>						
Valeur brute	169	548	717	191	546	737
Dépréciation	(97)	(37)	(134)	(100)	(60)	(160)
Valeur nette	72	511	583	91	486	577

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
<i>Analyse de la dépréciation</i>						
Dépréciation à l'ouverture	(100)	(60)	(160)	(140)	(77)	(217)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	3	(3)	0	–	7	7
Autres mouvements et écarts de conversion	–	26	26	40	10	50
Dépréciation à la clôture	(97)	(37)	(134)	(100)	(60)	(160)

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés :

Hors EADS

– de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an ;

EADS

– de créances au titre des contrats de location-financement et de prêts liés au financement des ventes d'avions.
Les prêts liés au financement des appareils ont normalement une échéance de remboursement qui est liée à la période d'utilisation de l'avion par le client.

Note 19 Stocks et en-cours

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2006	31.12.2005
Livre	430	371
Presse	53	53
Distribution Services	302	296
Lagardere Active	37	46
EADS	2 767	2 487
Hors Branches ⁽¹⁾	26	25
Valeur brute	3 615	3 278
Dépréciation ⁽²⁾	(478)	(404)
Valeur nette	3 137	2 874

(1) Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing et Services.

(2) Dont EADS.

(236)

(181)

	31.12.2006			31.12.2005		
Analyse de la dépréciation	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Dépréciation à l'ouverture	(223)	(181)	(404)	(209)	(144)	(353)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(1)	(54)	(55)	(4)	(38)	(42)
Autres mouvements et écarts de conversion	(18)	(1)	(19)	(10)	1	(9)
Dépréciation à la clôture	(242)	(236)	(478)	(223)	(181)	(404)

Note 20 Créances clients

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 499	783	2 282	1 433	778	2 211
Dépréciation	(115)	(56)	(171)	(111)	(61)	(172)
Valeur nette	1 384	727	2 111	1 322	717	2 039

Dont :

créances à moins d'un an

créances à plus d'un an

1 384

707

2 091

1 322

682

2 004

-

20

20

-

35

35

1 384

727

2 111

1 322

717

2 039

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
<i>Analyse de la dépréciation</i>						
Dépréciation à l'ouverture	(111)	(61)	(172)	(106)	(57)	(163)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	10	5	15	(3)	(4)	(7)
Autres mouvements et écarts de conversion	(14)	–	(14)	(2)	–	(2)
Dépréciation à la clôture	(115)	(56)	(171)	(111)	(61)	(172)

Titrisation de créances commerciales

Certaines filiales des branches Livre et Presse ont mis en place des contrats de titrisation de créances commerciales auprès de fonds communs de créances, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- l'opération est une cession de créances sans recours ;
- la cession repose sur le principe du "surdimensionnement" selon lequel la différence entre la valeur comptable des créances cédées et la somme reçue de la part du fond commun de créances est affectée à un dépôt de garantie ;
- lorsqu'une créance est défaillante, le montant non recouvré vient s'imputer sur le dépôt de garantie et constitue donc une perte pour le cédant ;
- le cédant bénéficie dans certains cas d'une option de rachat sur les créances cédées, notamment sur les créances défaillantes, auquel cas le montant du dépôt de garantie correspondant est récupéré.

Dans les comptes consolidés, les créances cédées ont été maintenues à l'actif du bilan, les dépôts de garanties versés aux fonds ont été annulés et en contrepartie une dette financière a été enregistrée.

Les montants concernés au 31 décembre sont les suivants :

	31.12.2006	31.12.2005
Bilan actif		
Créances clients	195	351
Créances diverses (*)	(31)	(124)
Bilan passif		
Dettes financières	164	227

(*) Dépôts de garanties.

Note 21 Autres actifs courants

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Avances et acomptes versés	20	–	20	24	–	24
Créances fiscales et sociales	318	64	382	324	35	359
Instruments financiers dérivés (*)	454	300	754	16	178	194
Auteurs débiteurs	274	–	274	117	–	117
Fournisseurs débiteurs	152	–	152	156	–	156
Prêts	42	19	61	41	40	81
Charges constatées d'avance	80	58	138	66	50	116
Autres créances diverses	100	252	352	84	263	347
Total	1 440	693	2 133	828	566	1 394
Dépréciation	(111)	(13)	(124)	(104)	(17)	(121)
Valeur nette	1 329	680	2 009	724	549	1 273

(*) Cf. note 27-1-2.

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
<i>Analyse de la dépréciation</i>						
Dépréciation à l'ouverture	(104)	(17)	(121)	(82)	(7)	(89)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(38)	2	(36)	(16)	(5)	(21)
Autres mouvements et écarts de conversion	31	2	33	(6)	(5)	(11)
Dépréciation à la clôture	(111)	(13)	(124)	(104)	(17)	(121)

Note 22 Placements financiers

Les placements financiers comprennent exclusivement des titres disponibles à la vente, évalués au bilan à leur juste valeur. Ils se répartissent de la façon suivante :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Actions	39	51	90	45	67	112
Obligations	117	-	117	136	-	136
Autres	-	82	82	-	626	626
Total	156	133	289	181	693	874

Le poste Actions correspond :

- dans le périmètre hors EADS, aux actions Deutsche Telekom reçues en 2006 en échange des actions T-Online suite à la fusion des deux entités ;
- chez EADS, aux actions propres détenues par EADS. Dans les comptes publiés par EADS, ces actions sont déduites des capitaux propres. Elles sont reclassées en placements financiers lors de l'intégration de ces comptes chez Lagardère.

Note 23 Trésorerie

Au tableau de financement, la trésorerie courante est calculée comme suit :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 492	1 220	2 712	668	805	1 473
Concours financiers courants	(297)	-	(297)	(196)	-	(196)
Trésorerie courante	1 195	1 220	2 415	472	805	1 277

Note 24 Capitaux propres

24 - 1 Capital

Au 31 décembre 2006, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 870 416 509,10 € et est divisé en 142 691 231 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

L'évolution du capital est la suivante :

	2006	2005
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier	142 042 120	140 818 685
Augmentation de capital par exercice d'option de souscription d'actions	649 111	1 223 435
Nombre d'actions au 31 décembre	142 691 231	142 042 120

24 - 2 Options consenties au personnel sur les actions de l'émetteur

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance du Groupe a mis en place au cours des années précédentes et au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe des plans d'options de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA.

Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2006 sont décrites ci-après, étant précisé qu'en date du 6 juillet 2005 et afin de tenir compte du prélèvement partiel opéré sur les réserves pour payer le dividende exceptionnel, les options non exercées ont fait l'objet d'un ajustement du prix d'exercice (repricing) et des quantités restant à lever.

Plan . Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice avant repricing du 06.07.2005	Prix d'exercice après repricing du 06.07.2005	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2006	Nombre d'options annulées	Quantités restant à lever à fin 2006	Dates d'exercice
Options de souscription								
10.12.99 30.05.97	1 300 800	44,00 €	43,52 €	696	623 843	256 210	–	10.12.01 au 09.12.06
18.12.00 23.05.00	1 254 500	63,00 €	62,31 €	458	25 268	218 721	1 011 554	18.12.02 au 17.12.07
Options d'achat								
19.12.01 23.05.00	1 258 000	47,00 €	46,48 €	421	192 793	115 812	818 034	19.12.03 au 19.12.08
19.12.02 23.05.00	1 299 000	52,02 €	51,45 €	416	59 981	97 096	1 147 579	19.12.04 au 19.12.09
18.12.03 23.05.00	1 437 250	52,02 €	51,45 €	445	20 426	55 108	1 377 847	18.12.05 au 18.12.13
20.11.04 11.05.04	1 568 750	52,50 €	51,92 €	481	–	51 937	1 534 582	20.11.06 au 20.11.14
21.11.05 11.05.04	1 683 844	n.a.	56,97 €	495	–	26 850	1 656 994	21.11.07 au 21.11.15
14.12.06 11.05.04	1 844 700	n.a.	55,84 €	451	–	–	1 844 700	14.12.08 au 14.12.16

(n.a. = non applicable)

Par ailleurs, des options de souscription d'actions Hachette Filipacchi Médias avaient été attribuées aux salariés de ce groupe à l'époque où celui-ci était coté en Bourse. Suite à l'offre publique d'échange suivie d'une offre publique de retrait des actions HFM réalisée par Lagardère SCA en 2000, Lagardère SCA s'est engagée à échanger les actions HFM souscrites par les bénéficiaires contre des actions Lagardère SCA dans la proportion de 11 actions Lagardère SCA pour 10 actions HFM (et ce, conformément à la parité retenue lors de l'offre publique d'échange).

Les caractéristiques de ces plans sont les suivantes :

Date de l'AG Date d'attribution	Prix d'exercice	Date d'exercice	Nombre d'options attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options annulées	Nombre d'options restant à lever à fin 2006	Période de rachat
AG du 18.06.1997 18.06.1997	37,44 €	du 18.06.1997 au 17.06.2007	1 577 ⁽¹⁾	11	64	64 ⁽³⁾	du 19.06.2002 au 19.06.2007
AG du 18.06.1997 22.07.1999	46,20 €	du 22.07.1999 au 21.07.2009	1 525 ⁽²⁾	63	55	888 ⁽⁴⁾	du 23.07.2004 au 23.07.2009

(1) Chaque option donne le droit de souscrire 300 actions.

(2) Chaque option donne le droit de souscrire 500 actions.

(3) En 2006, 617 options ont été exercées.

(4) En 2006, 152 options ont été exercées.

24 - 3 Actions d'autocontrôle

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2006	2005
Détention au 1 ^{er} janvier	3 426 123	4 733 103
Achats	4 969 461	963 071
Levées d'options	(544 900)	(429 714)
Ventes réalisées dans le cadre des contrats de couverture	(430 519)	(1 840 337)
Détention au 31 décembre	7 420 165	3 426 123

Lagardère SCA a, depuis 2001, mis en place chaque année au profit de salariés de son Groupe des plans d'options d'achat d'actions. Compte tenu des engagements correspondant à ces plans, Lagardère SCA a réalisé en novembre 2006 et novembre 2005 les opérations de couverture décrites ci-après :

- en novembre 2005, vente de 1 840 337 actions propres à Barclays Capital Securities Limited sous la forme d'une vente à réméré réservant à Lagardère SCA la faculté de pouvoir racheter tout ou partie de ces actions et achat de 3 493 146 options d'achat d'actions propres auprès de Barclays Bank PLC. La vente à réméré représentait un prix de cession de 75 M€ sur lequel une moins-value de 21 M€ a été enregistrée. Le prix d'achat des options d'achat s'élevait à 81 M€ ;
- en novembre 2006, vente de 430 519 actions propres à Barclays Capital Securities Limited et achat de 1 659 994 options d'achat auprès de Barclays Bank PLC. Le prix de cession s'est élevé à 24 M€ et a dégagé une plus-value de 4 M€. Le prix d'achat des options d'achat s'est élevé à 24 M€.

À l'issue de ces opérations, Lagardère SCA disposait d'une couverture parfaite des plans d'options mis en place pour la période 2001 à 2005.

Conformément à la norme IAS32, l'ensemble de ces transactions qui portent sur des instruments de capitaux propres a été directement comptabilisé en capitaux propres.

Par ailleurs, en 2006, le Groupe a acheté 4 969 461 actions propres pour un prix de revient total de 276 M€ et cédé au personnel 544 900 actions pour un prix total de 29 M€ et un résultat de cession non significatif. En 2005, les achats portaient sur 963 071 actions pour un prix de revient total de 55 M€ et les cessions au personnel portaient sur 429 714 actions pour un prix total de 24 M€ et un résultat de cession non significatif.

24 - 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.

24 - 5 Intérêts minoritaires

La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2006	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2005
Livre	14	16	2	4
Presse	51	54	8	9
Distribution Services	30	42	12	12
Lagardere Active	5	4	6	2
Hors EADS	100	116	28	27
EADS	27	26	2	5
Total	127	142	30	32

Note 25 Provisions

25 - 1 Engagements de retraite et obligations assimilées

Conformément aux principes énoncés en note 4-18 "Provisions pour retraites et obligations assimilées", des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

25-1-1 Lagardère hors EADS
Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2006	2005
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	340	306
Coût des services rendus au cours de l'exercice	15	17
Coût financier	14	13
Prestations versées	(18)	(19)
Liquidation d'engagements	(6)	(1)
Pertes actuarielles	4	16
Entrée et (sortie) de périmètre	(8)	–
Écarts de change et autres	–	8
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	341	340
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	261	252
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	80	88

Variation de la juste valeur des actifs du régime

	2006	2005
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	181	157
Rendement réel des actifs du régime	17	15
Cotisations patronales	25	13
Prestations versées	(12)	(10)
Liquidation d'engagements	(6)	(1)
(Entrée) et sortie de périmètre	–	–
Écarts de change et autres	1	7
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	206	181

Calcul du passif net comptabilisé

	2006	2005
Excédent des obligations sur la valeur des actifs du régime	135	159
Pertes actuarielles non reconnues	(16)	(17)
Passif net comptabilisé	119	142

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2006	2005
Actions	47 %	46 %
Obligations	36 %	36 %
Immobilier	2 %	3 %
Monétaire	4 %	3 %
Autres	11 %	12 %

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux moyen pondéré et a été déterminé à partir du rendement attendu individuel à long terme de chacune des classes d'actifs composant le portefeuille de financement et de leur allocation réelle à la date d'évaluation.

Composantes de la charge de l'exercice

	2006	2005
Coût des services rendus au cours de l'exercice	15	17
Coût financier	13	13
Rendement attendu des actifs du régime	(9)	(8)
Amortissement des pertes actuarielles	(3)	1
Effet des limitations des actifs	-	-
Effet de la réduction de droits futurs	-	(2)
Charges (produits) comptabilisés au compte de résultat	16	21

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements et la charge de l'exercice

	2006	2005
Hypothèses actuarielles des engagements		
Taux d'actualisation	3,87 %	4,18 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,48 %	2,47 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,57 %	3,36 %
Taux de rendement attendu des placements	5,31 %	4,79 %
Taux de progression des dépenses de santé		
– Taux initial	5,00 %	5,00 %
– Taux ultime	2,00 %	2,00 %
– Année où le taux ultime est atteint	2027	2024
Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice		
Taux d'actualisation	3,51 %	4,60 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,47 %	n/c
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,80 %	3,43 %
Taux de rendement attendu des placements	4,79 %	4,84 %
Taux de progression des dépenses de santé		
– Taux initial	5,00 %	5,00 %
– Taux ultime	2,00 %	2,00 %
– Année où le taux ultime est atteint	2024	n/c

Pertes et gains d'expérience sur l'exercice 2006

Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains		8
Pourcentage sur les actifs du plan		4,02 %
Écarts actuariels d'expérience sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)		(5)
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime		– 1,61 %

Effet de la variation de + ou - 1 % du taux d'augmentation des dépenses de santé pour les frais de santé

	Effet de la variation 2006		
	Avec taux actuel	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Sur la valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12.2006	6	10	(5)
Sur la charge de l'exercice 2006	-	1	-

	2007	2006
Cotisations patronales attendues	11	11

25-12 EADS (chiffres exprimés en quote-part Lagardère)

Les salariés britanniques des sociétés Airbus et MBDA sont affiliés aux régimes de retraite de BAE Systems, qui remplissent les critères des régimes à prestations définies multi-employeurs. À la fin de l'année 2006, BAE Systems a fourni des informations détaillées au sujet de ces régimes de retraite. EADS a jugé que les informations mises à sa disposition sont désormais suffisantes pour lui permettre d'imputer correctement le déficit de ces régimes entre leurs différents participants. En conséquence, EADS a intégré au 31 décembre 2006, dans le calcul de ses engagements, sa quote-part estimée du déficit des régimes concernés. Auparavant, EADS comptabilisait en charges les cotisations versées au titre de ces régimes, comme s'il s'agissait de régimes à cotisations définies.

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2006	2005
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	886	785
Coût des services rendus au cours de l'exercice	24	23
Coût financier	34	38
Pertes actuarielles	(28)	77
Prestations versées	(34)	(31)
Nouveaux engagements ^(*)	554	-
Autres éléments	-	(6)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	1 436	886

(*) Les nouveaux engagements comptabilisés correspondent à la part d'EADS dans les régimes de retraite de BAE Systems.

Variation de la juste valeur des actifs du régime

	2006	2005
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	119	99
Rendement réel des actifs du régime	13	12
Cotisations	32	17
Prestations versées	(11)	(9)
Nouveaux engagements (*)	419	-
Autres éléments	2	-
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	574	119

(*) Les nouveaux engagements comptabilisés correspondent à la part d'EADS dans les régimes de retraite de BAE Systems.

Calcul du passif net comptabilisé

	2006	2005
Excédent des obligations sur la valeur des actifs du régime	862	767
Pertes actuarielles non reconnues	(264)	(167)
Coûts passés non constatés pour services rendus	(1)	(1)
Passif net comptabilisé sur les régimes de retraite	597	599
Rémunérations différées	20	17
Total provision pour retraites et obligations assimilées	617	616

Dont :

portion non courante

portion courante

580

37

583

33

Hypothèses utilisées pour déterminer l'obligation et la charge de l'année (Zone euro)

	2006	2005
Taux d'actualisation	4,5 %	4,0 %
Taux d'augmentation des salaires	3,0 %	3,0 %
Taux d'inflation	1,9 - 2,0 %	1,75 - 2,0 %
Taux de rendement attendu des actifs	6,5 %	6,5 %

Le taux de rendement des actifs de 6,5 % est fondé sur l'expérience passée.

La charge de l'exercice s'analyse comme suit :

	2006	2005
Coûts des services rendus	24	23
Coût financier	34	38
Rendement attendu des actifs du régime	(9)	(6)
Amortissement des pertes actuarielles	7	2
Charges (produits) de retraite nets	56	57

25-2 Autres provisions

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	15	388	403	16	358	374
Restructurations et désengagements	91	11	102	84	9	93
Litiges	158	36	194	191	37	228
Garanties	-	28	28	-	26	26
Autres risques	299	560	859	291	285	576
Total	563	1 023	1 586	582	715	1 297

Dont :

part non courante

part courante

195	495	690	249	375	624
368	528	896	333	340	673
563	1 023	1 586	582	715	1 297

Hors EADS	Solde au 01.01.2006	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise provisions utilisées	Reprise provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2006
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	16				(1)			15
Restructurations et désengagements	84			24	(15)	(1)	(1)	91
Litiges	191	(1)		32	(56)	(10)	2	158
Autres risques	291	(2)	7	87	(54)	(31)	1	299
Total	582	(3)	7	143	(126)	(42)	2	563

EADS	Solde au 01.01.2006	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise provisions utilisées	Reprise provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2006
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	358	(19)	2	118	(63)	(8)		388
Restructurations et désengagements	9		(2)	15	(3)	(3)	(5)	11
Litiges	37		1	2	(1)	(1)	(2)	36
Garanties	26		(1)	13	(7)	(3)		28
Autres risques	285	(1)	(8)	351	(68)	(10)	11	560
Total	715	(20)	(8)	499	(142)	(25)	4	1 023

Note 26 Dettes financières

26-1 Composition des dettes financières du Groupe

Les dettes financières du Groupe se décomposent comme suit :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
ORAPA	1 400	–	1 400	–	–	–
Autres emprunts obligataires	535	235	770	589	248	837
Emprunts auprès d'établissements de crédit	282	171	453	558	203	761
Dettes de location financement	55	26	81	68	36	104
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	23	–	23	44	–	44
Autres dettes financières	15	102	117	21	140	161
Dettes financières non courantes	2 310	534	2 844	1 280	627	1 907
ORAPA	744	–	744	–	–	–
Autres emprunts obligataires	–	173	173	106	–	106
Emprunts auprès d'établissements de crédit	63	21	84	25	22	47
Dettes de location financement	13	15	28	11	13	24
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	31	–	31	32	523	555
Autres dettes financières	510	119	629	470	101	571
Dettes financières courantes	1 361	328	1 689	644	659	1 303
Total dettes financières	3 671	862	4 533	1 924	1 286	3 210

26-2 Ventilation des dettes financières par échéance

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit :

Par échéance - total consolidé	- 1 an (*)	1 à 5 ans	+ 5 ans	Cumul
ORAPA	744	1 400	–	2 144
Autres emprunts obligataires	173	462	309	944
Emprunts auprès d'établissements de crédit	84	320	133	537
Dettes de location financement	28	66	15	109
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	31	23	–	54
Autres dettes financières	629	52	64	745
Au 31 décembre 2006	1 689	2 323	521	4 533
Dont EADS	328	280	254	862
Au 31 décembre 2005	1 303	776	1 131	3 210
Dont EADS	659	163	464	1 286

(*) les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

L'échéancier des dettes financières hors EADS se présente comme suit :

Par échéance - hors EADS	- 1 an (*)	1 à 5 ans	+ 5 ans	Cumul
ORAPA	744	1 400	–	2 144
Autres emprunts obligataires	–	294	241	535
Emprunts auprès d'établissements de crédit	63	272	10	345
Dettes de location financement	13	51	4	68
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	31	23	–	54
Autres dettes financières	510	3	12	525
Au 31 décembre 2006	1 361	2 043	267	3 671
Au 31 décembre 2005	644	613	667	1 924

(*) les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

26-3 Caractéristiques des emprunts obligataires et des principaux emprunts auprès des établissements de crédit hors EADS

Les emprunts obligataires (hors ORAPA) et emprunts auprès d'établissements de crédit hors EADS s'analysent comme suit :

31.12.2006 – hors EADS	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture ^(*)	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
<i>Emission le 24 janvier 2001 sur le marché américain du Placement Privé :</i>						
– Emprunt obligataire à 7 ans pour 150 MUS\$	115	54	169	EUR	7,25 %	EURIBOR + 1,099 %
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 225 MUS\$	178	76	254	EUR	7,49 %	EURIBOR + 1,288 %
<i>Emission le 24 juillet 2003 sur le marché américain du Placement Privé :</i>						
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 38 MUS\$	28	6	34	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois + 0,87 %
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	116	–	116	EUR	4,965 %	EURIBOR 6 mois + 0,88 %
<i>Emission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€ :</i>	98	2	100	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois + 1,035 %
Emprunts obligataires	535	138	673			
<i>Mise en place le 22 juin 2005 d'un crédit syndiqué à 5 ans de 2 200 M€ tiré à hauteur de 250 M€ au 31 décembre 2005</i>			0	EUR	EURIBOR 1 mois + 0,92 %	
<i>Mise en place le 21 décembre 2005 d'un crédit structuré à 6 ans de 151 M€</i>						
– Tranche A pour 116 M€	116	1	117	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,575 % limité à 4,375 %	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
– Tranche B pour 35 M€	35	–	35	EUR	3,85%	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
<i>Emission le 30 septembre 2003 d'un emprunt Crédit Agricole / Indosuez à 5 ans pour 70 M€</i>						
– Tranche A pour 50 M€	50	–	50	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,92 % limité à 5,92 %	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
– Tranche B pour 20 M€	20	–	20	EUR	4,13%	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
Autres emprunts	124		124			
Emprunts auprès d'établissements de crédit	345	1	346			
Total	880	139	1019			

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

31.12.2005 – hors EADS	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
<i>Émission le 24 janvier 2001 sur le marché américain du Placement Privé :</i>						
– Emprunt obligataire à 5 ans pour 125 MUS\$	106	35	141	EUR	7,06 %	EURIBOR + 0,969 %
– Emprunt obligataire à 7 ans pour 150 MUS\$	130	39	169	EUR	7,25 %	EURIBOR + 1,099 %
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 225 MUS\$	203	51	254	EUR	7,49 %	EURIBOR + 1,288 %
<i>Émission le 24 juillet 2003 sur le marché américain du Placement Privé :</i>						
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 38 MUS\$	31	2	33	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois + 0,87 %
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	122	(6)	116	EUR	4,965 %	EURIBOR 6 mois + 0,88 %
<i>Émission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€ :</i>	103	(3)	100	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois + 1,035 %
Emprunts obligataires	695	118	813			
<i>Mise en place le 22 juin 2005 d'un crédit syndiqué à 5 ans de 2 200 M€</i>	250	–	250	EUR	EURIBOR 1 mois + 0,92 %	
<i>Mise en place le 21 décembre 2005 d'un crédit structuré à 6 ans de 151 M€</i>						
– Tranche A pour 116 M€	116	–	116	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,575 % limité à 4,375 %	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
– Tranche B pour 35 M€	35	–	35	EUR	3,85 %	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
<i>Émission le 30 septembre 2003 d'un emprunt Crédit Agricole/ Indosuez à 5 ans pour 70 M€</i>						
– Tranche A pour 50 M€	50	–	50	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,92 % limité à 5,92 %	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
– Tranche B pour 20 M€	20	–	20	EUR	4,13 %	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
Autres emprunts	112	–	112			
Emprunts auprès d'établissements de crédit	583	0	583			
Total	1 278	118	1 396			

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés à la dette financière.

26-4 Caractéristiques des emprunts obligataires et des principaux emprunts auprès des établissements de crédit du groupe EADS

(Sauf précision contraire, les chiffres mentionnés au paragraphe qui suit sont exprimés à 100 %)

En 2004, la BEI (Banque Européenne d'Investissement) a octroyé un prêt à long terme à EADS à hauteur de 421 MUS\$ portant un taux d'intérêt fixe de 5,1 %. En outre, EADS a émis deux obligations libellées en euros (toutes deux en 2003) dans le cadre de son programme d'OMTE (Programme d'Obligations à Moyen Terme en Euros). La première émission d'un milliard d'euros, dont l'échéance finale est prévue pour 2010, est assortie d'un coupon de 4,625 % qui, à la suite d'un swap, a été converti en un taux variable Euribor – 3M + 1,02 %. La deuxième émission de 0,5 Mds€, dont l'échéance finale est en 2018, est assortie d'un coupon de 5,5 % qui, à la suite d'un swap courant 2005, est passé à un taux variable Euribor – 3M + 1,81 %.

EADS émet régulièrement des billets de trésorerie portant intérêt à des taux fixe ou variable et avec des échéances comprises entre 1 jour et 12 mois. Le taux d'intérêt moyen au 31 décembre 2006 s'établit à 3,3 % pour un volume de 1 137 M€ (montant maximum d'émission autorisé en 2003 de 2 Mds€).

Les dettes financières comprennent les dettes liées à des transactions de financement des ventes totalisant 1 702 M€, dont 480 M€ à un taux d'intérêt fixe de 9,88 %, le montant restant étant principalement à taux variable.

26-5 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 :

31.12.2006	Avant instruments financiers dérivés				Après instruments financiers dérivés			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	%	Hors EADS	EADS	Total Groupe	%
Zone euros	3 151	553	3 704	82 %	3 154	553	3 707	79 %
US\$	406	300	706	15 %	542	300	842	18 %
Yen	25	–	25	1 %	25	–	25	1 %
Franc suisse	4	–	4	0 %	4	–	4	0 %
Livre sterling	41	7	48	1 %	41	7	48	1 %
Autres	44	2	46	1 %	44	2	46	1 %
Total des dettes financières	3 671	862	4 533	100 %	3 810	862	4 672	100 %

Note 27 Instruments financiers et expositions aux risques de marché

27-1 Lagardère hors EADS

27-1-1 Gestion de l'exposition aux risques de marché

Le Groupe s'est doté d'un outil d'analyse pour quantifier son exposition aux risques de marché selon la méthode des valeurs en risques.

Les risques de marché sont suivis au niveau du Groupe par la Direction de la Trésorerie et du Financement en liaison avec la Direction des Risques et sous l'autorité du Directeur Financier du Groupe. Cette gestion fait l'objet de comptes rendus périodiques à la Direction Générale. Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques encourus par l'application de procédures d'autorisation et de contrôle interne et par l'utilisation d'outils de gestion permettant d'identifier et de quantifier ces risques. En particulier l'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

• Risques de liquidité

Dans la répartition de l'endettement (considéré hors ORAPA dont le capital est remboursable en actions), la part des emprunts obligataires reste stable à 35 % de l'endettement total.

Le risque de liquidité n'est pas significatif puisque la dette (hors ORAPA) à moins de deux ans est de 748 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 1648 M€ et les lignes de crédit non tirées de 2330 M€.

• Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de covenants

Certains emprunts obligataires et certains crédits bancaires comportent des clauses (appelées "covenants") imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel, ces ratios portent, d'une part, sur un montant minimum de capitaux propres et, d'autre part, sur un montant maximum d'endettement calculé en proportion des fonds propres. Le non-respect de l'un ou l'autre de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

Pour Lagardère SCA de telles clauses figurent :

- dans les emprunts obligataires émis en janvier 2001 pour 375 M\$ et en juillet 2003 pour 38 M\$ et 116 M€ ;
- dans les crédits structurés conclus en juillet 2003 pour 70 M€ et en décembre 2005 pour 151 M€.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base de comptes consolidés retraités dans lesquels EADS est consolidé par mise en équivalence au lieu d'une intégration proportionnelle.

Au 31 décembre 2006, aucun de ces covenants n'est susceptible d'avoir un effet restrictif substantiel sur les capacités d'utilisation par le Groupe de ses lignes de crédit.

• Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les dettes obligataires et bancaires (hors ORAPA) portent intérêt à taux variable, soit parce qu'elles ont été contractées à taux variable, soit parce qu'elles ont été converties dès leur origine de taux fixe en taux variable. La valeur des instruments dérivés de couverture correspondant à cette conversion figure dans le tableau des emprunts en note 26-3.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont investis dans des OPCVM sans risque. Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 1 492 M€. Ces excédents, placés à taux variables, apportent au niveau du Groupe consolidé une couverture naturelle à son endettement à taux variable dont l'encours est de 1 473 M€ (ce chiffre excluant les ORAPA et les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires). Le risque d'une augmentation du coût de l'endettement lié à une hausse des taux d'intérêt est compensé par

l'augmentation des produits générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie du fait de cette hausse.

• Risques de change

En raison de la nature de ses métiers tant en France qu'à l'étranger, le Groupe est très peu exposé à des risques de change liés à sa position transactionnelle. Les opérations de couverture en devises liées à cette position sont limitées, au 31 décembre 2006, à des ventes à terme de devises pour un montant de 16 M€ et à des achats à terme de devises pour un montant de 11 M€.

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.

Pour des financements à plus long terme associés à des actifs à l'étranger, le Groupe peut être amené à convertir en devise locale des financements libellés en euros au travers de contrats d'échange de devises. En 2006, de tels contrats ont été conclus pour des périodes n'excédant pas trois mois et renouvelés à chaque fin de trimestre. Au 31 décembre 2006, leur valeur de marché est nulle.

Les principales opérations financières en devises réalisées en France ont fait l'objet de couvertures par des contrats d'achats à terme (placements privés obligataires émis en US\$ en 2001 et en 2003).

• Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres				
	Nombre	Cours au 31.12.2006	Cotation boursière au 31.12.2006	
Lagardère SCA	7 420 165	61,00 €	452 630 065 €	
EADS	122 223 852	26,10 €	3 190 042 537 €	
Deutsche Telekom (ex-T-Online)	2 836 835	13,84 €	39 261 796 €	
Viel et Cie	8 917 677	4,75 €	42 358 966 €	
Newsweb	2 497 651	24,19 €	60 418 178 €	

Les variations de valeur des titres d'autocontrôle sont directement inscrites dans les capitaux propres consolidés.

En tant que société cotée, la valeur du groupe EADS est soumise aux aléas des marchés. L'émission en avril 2006 d'ORAPA (cf. note 2) a pour effet de garantir au Groupe une valeur minimum de 32,6 € par action EADS sur 50 % du nombre total d'actions EADS détenues. Toutefois, du fait de la consolidation du Groupe EADS, sa valeur dans les comptes n'est pas affectée par ces variations.

Les titres Deutsche Telekom résultent de l'échange en 2006 des titres T-Online. Ils sont classés en placements financiers et comptabilisés pour une valeur de 39 M€ correspondant au cours moyen de bourse de décembre 2006 de 13,65 €.

Les titres Viel et Cie sont classés en autres actifs non courants et comptabilisés pour une valeur de 42 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2006.

Les titres Newsweb, acquis en décembre 2006, sont enregistrés à leur coût d'acquisition de 64 M€ et représentent au 31 décembre 2006 une participation de 87 %. La société Newsweb sera consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2007.

27-1-2 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 :

Juste valeur des instruments financiers		
<i>hors EADS</i>	31.12.2006	31.12.2005
Contrats de couverture de la dette avec des justes valeurs positives (actifs courants)	454	9
Contrats de couverture de la dette avec des justes valeurs négatives (passifs courants)	(139)	(127)
Autres produits dérivés avec des justes valeurs positives (actifs courants)	–	7
Total (net)	315	(111)

Au 31 décembre 2006, la valeur positive des contrats de couverture de 454 M€ est en totalité attribuable au produit dérivé incorporé dans l'ORAPA EADS.

Cette valeur se ventile entre :

- la part efficace de la couverture, soit 374 M€, dont la contrepartie est inscrite en capitaux propres ;
- la valeur nette de la part inefficace soit 80 M€.

Cette opération est détaillée en note 2-3-4 supra "Évaluation du produit dérivé".

27-1-3 Montants notionnels des contrats de couverture par échéance

<i>hors EADS</i>	2007	2008	2009	2010	2011	> 5 ans	Total	Juste valeur des instruments financiers
Instruments de couverture de juste valeur de la dette		239			406	250	895	(139)

27-1-4 **Juste valeur des actifs et passifs financiers**

hors EADS	31.12.2006		31.12.2005	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs				
Autres actifs non courants	743	743	215	215
Créances clients et comptes rattachés	1 384	1 384	1 322	1 322
Autres actifs courants	1 329	1 278	724	724
Placements financiers	156	156	181	181
Trésorerie	1 492	1 492	668	668
Passifs				
Dettes financières courantes et non courantes	3 671	3 671	1 280	1 280
Autres passifs non courants	91	91	56	56
Fournisseurs et comptes rattachés	1 786	1 786	644	644
Autres passifs courants	1 340	1 340	1 260	1 260

27-2 **EADS**27-2-1 **Gestion des risques financiers**

En raison de la nature des activités qu'il exerce, le groupe EADS est exposé à de multiples risques financiers, notamment des risques de taux de change et des risques de taux d'intérêt, tels qu'ils seront développés ci-après. La gestion et la limitation de ces risques financiers chez EADS sont généralement prises en charge par le service central de trésorerie au siège d'EADS conformément à des politiques arrêtées par le Conseil d'Administration. La responsabilité du recensement, de l'évaluation et de la couverture des risques financiers appartient aux comités de trésorerie mis en place et aux Divisions et Unités Opérationnelles du Groupe.

Risque de change

EADS gère un portefeuille de couverture à long terme avec une échéance de plusieurs années couvrant son risque sur les ventes en dollars américains, provenant principalement des activités d'Airbus. Ce portefeuille de couverture recouvre la majorité des opérations hautement probables du Groupe.

Une partie significative des produits d'EADS est exprimée en dollars américains bien que la majeure partie de ses dépenses soit engagée en euros et dans une moindre mesure en GBP. Par conséquent, dès lors qu'EADS n'utilise pas d'instruments financiers pour se couvrir d'un risque de change actuel ou futur, ses bénéfices seront affectés par les fluctuations du taux de change euro-dollar américain. L'intention du Groupe étant de générer des résultats uniquement au travers de ses activités d'exploitation et non en spéculant sur des mouvements de taux des devises étrangères, EADS utilise des stratégies de couverture pour gérer et minimiser l'impact des variations des taux de change sur ses résultats.

Pour les besoins de la présentation des informations financières, EADS désigne une partie des flux de trésorerie futurs fermes comme la position couverte pour couvrir son risque en devises étrangères. Ainsi, tant que les flux de trésorerie futurs (par mois) excèdent la partie désignée comme couverture, un décalage ou une annulation de ventes et des flux de trésorerie correspondants n'ont pas d'impact sur la relation de couverture. EADS utilise essentiellement des contrats de devises à terme comme instruments de couverture.

EADS s'efforce de couvrir la majeure partie de son risque de change encouru au titre des engagements fermes de commandes et des opérations prévues. Pour les produits tels que les avions, EADS couvre de manière générale les ventes prévues en dollars américains. Les éléments couverts se définissent comme étant les premières rentrées de trésorerie futures hautement probables prévues au titre d'un mois considéré sur la base des règlements finaux à la livraison des appareils. Le montant des rentrées à couvrir peut représenter jusqu'à 100 % de l'équivalent du risque net en dollars américains. Pour EADS, une opération prévue est jugée hautement probable si la livraison future est comprise dans le carnet de commande ferme ou s'il est tout à fait probable qu'elle se réalise au regard de documents contractuels. Le ratio de couverture est ajusté pour prendre en compte les mouvements macro-économiques affectant les cours au comptant (spot) et les taux d'intérêts, le cas échéant.

La société a également des instruments dérivés en devises étrangères incorporés dans certains contrats, d'acquisition et de location, libellés dans une autre devise que la monnaie fonctionnelle des parties significatives au contrat, essentiellement en US\$ et GBP. Les gains ou pertes liés à ces dérivés en devises incorporés sont enregistrés en résultat.

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe utilise une approche bilantielle avec l'objectif de limiter son risque de taux d'intérêt. Le Groupe s'efforce de faire concorder le profil de risque de ses actifs avec la structure de passif correspondante. Le risque de taux d'intérêt net résiduel est géré à travers plusieurs types de dérivés de taux d'intérêt afin de minimiser les risques et impacts financiers.

Les instruments de couverture qui sont affectés spécifiquement aux instruments de dettes ont au maximum les mêmes montants nominaux ainsi que les mêmes dates d'échéance que l'élément couvert. En ce qui concerne la trésorerie, EADS investit essentiellement dans des instruments à court terme et/ou des instruments qui sont liés à un indice d'intérêts variable afin de minimiser davantage tout risque de taux d'intérêt dans sa trésorerie et son portefeuille de valeurs.

Risque de prix

La trésorerie et le portefeuille de valeurs mobilières du Groupe sont investis essentiellement dans des instruments financiers non spéculatifs, pour l'essentiel fortement liquides, tels que des certificats de dépôt, des dépôts à un jour, des billets de trésorerie et d'autres instruments du marché monétaire avec une échéance généralement à court terme et soumis uniquement à un risque de prix négligeable. Par conséquent, le Groupe évalue son exposition au risque de prix comme étant minime.

Risque de liquidité

Le Groupe a pour politique de maintenir à sa disposition suffisamment de trésorerie à tout moment pour faire face à ses engagements existants et futurs. Cela est rendu possible grâce au montant total disponible de trésorerie du Groupe, supporté en outre par un montant non négligeable de lignes de crédit non consommées (3 Mds€ au 31 décembre 2006). Toute trésorerie excédentaire est quotidiennement investie par EADS essentiellement dans des instruments financiers fortement liquides et non spéculatifs, tels que des certificats de dépôt, des dépôts à un jour, des billets de trésorerie et d'autres instruments du marché monétaire avec une échéance généralement à court terme.

Risque de crédit

EADS est exposée à des risques de crédit liés au risque de défaillance soit de ses clients (par exemple, les compagnies aériennes) soit de ses contreparties concernant les instruments financiers. Toutefois, le Groupe a mis en place des procédures destinées à éviter la concentration du risque de crédit et à limiter le risque de crédit.

Les opérations de trésorerie ainsi que les instruments dérivés qui y sont rattachés sont limités aux établissements financiers bénéficiant d'une très bonne notation de crédit. Pour de telles opérations financières

EADS a mis en place un système de limites de crédit pour gérer activement et limiter son risque de crédit. Ce système de limites affecte des lignes de risque maximum aux contreparties dans des opérations financières, basées au minimum sur leurs notations telles que publiées par Standard & Poors, Moody's et Fitch IBCA. Les limites correspondantes sont régulièrement suivies et mises à jour.

Les ventes de produits et de services sont faites aux clients après qu'une estimation appropriée du risque de crédit a été effectuée en interne. Afin de soutenir les ventes, essentiellement chez Airbus et ATR, EADS peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit à travers des garanties fournies à des tiers. Pour déterminer le montant et les modalités de l'opération de financement, Airbus et ATR prennent en compte la notation de crédit de la compagnie aérienne ainsi que les facteurs de risques propres à l'environnement d'exploitation prévu de l'avion et sa valeur future attendue. Les rendements du marché et les pratiques bancaires actuellement en vigueur servent également à évaluer les modalités de financement offertes aux clients, y compris le prix.

27-2-2 Valeur au bilan des instruments financiers dérivés

Les justes valeurs des instruments financiers dérivés, exprimés en quote-part Lagardère, s'analysent comme suit :

EADS	31.12.2006	31.12.2005
Contrats sur devises avec des justes valeurs positives	777	585
Contrats sur devises avec des justes valeurs négatives	(10)	(112)
Contrats de taux d'intérêt avec des justes valeurs positives	8	6
Contrats de taux d'intérêt avec des justes valeurs négatives	(25)	(23)
Dérivés de devises incorporés avec des justes valeurs positives (négatives)	4	(3)
Total (net)	754	453

Elles sont présentées au bilan comme suit :

EADS	2006	2005
Actifs non courants	485	413
Actifs courants	304	178
Passifs non courants	(23)	(71)
Passifs courants	(12)	(67)
Total (net)	754	453

27-2-3 Montants notionnels des contrats de couverture par échéance

Les montants contractuels ou notionnels des instruments financiers dérivés indiqués ci-dessous ne représentent pas forcément les montants échangés entre les parties et donc, ne sont pas nécessairement une mesure adaptée de l'exposition du Groupe liée à l'utilisation de produits dérivés.

Les montants notionnels des instruments financiers dérivés sont les suivants au 31.12.2006, indiqués selon leur année prévisible d'échéance et exprimés en quote part Lagardère :

EADS	Durée résiduelle			Total
	jusqu'à 1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans	
Contrats de change				
Contrats de vente (achat) à terme nets	1 643	3 314	(1)	4 956
Contrats à terme en US\$ structuré				
– Achats d'options d'achat "call" en US\$	50	44	–	94
– Achats d'options de vente "put" en US\$	133	44	–	177
– Ventes d'options d'achat "call" en US\$	133	44	–	177
– Contrats de swap de change	534	5	32	571
Contrats de taux	28	211	467	706
Caps	150	–	–	150

27-2-4 **Juste valeur des actifs et passifs financiers**

Les justes valeurs au bilan des actifs et passifs financiers sont les suivantes :

EADS	31.12.2006		31.12.2005	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs				
Autres actifs non courants	1 076	1 076	979	979
Créances clients et comptes rattachés	727	727	717	717
Autres actifs courants	680	680	549	549
Placements financiers	133	133	693	693
Trésorerie	1 220	1 220	805	805
Passifs				
Dettes financières courantes et non courantes	862	885	1 286	1 315
Autres passifs non courants	1 932	1 932	1 759	1 759
Fournisseurs et comptes rattachés	1 118	1 118	992	992
Autres passifs courants	2 688	2 688	2 744	2 744

Note 28 Autres passifs

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2006			31.12.2005		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
Dettes sur acquisition d'immobilisations	44	–	44	2	–	2
Avances remboursables	–	753	753	–	740	740
Avances et acomptes	–	945	945	–	734	734
Instruments financiers dérivés	–	23	23	–	71	71
Autres passifs	47	211	258	54	214	268
Autres passifs non courants	91	1 932	2 023	56	1 759	1 815
Instruments financiers dérivés	139	12	151	127	67	194
Dettes fiscales et sociales	561	179	740	589	182	771
Avances et acomptes	24	2 123	2 147	26	2 104	2 130
Auteurs créditeurs	183	–	183	109	–	109
Clients créditeurs	125	234	359	146	235	381
Autres dettes diverses	195	67	262	133	70	203
Produits constatés d'avance	113	73	186	130	86	216
Autres passifs courants	1 340	2 688	4 028	1 260	2 744	4 004

Note 29 Contrats de location simple

29-1 Lagardère hors EADS

Le résultat opérationnel courant inclut une charge de loyer de 153 M€ au 31 décembre 2006.

Les montants des loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables, y compris les *minima* garantis dans les contrats de concessions des magasins de distribution, s'élèvent à 726 M€ au 31 décembre 2006. Les échéances sont les suivantes :

	31.12.2006
2 007	178
2 008	148
2 009	119
2 010	95
2 011	50
2012 et au-delà	136
Total	726

29-2 EADS

Les loyers nominaux futurs (exigibles auprès d'EADS en qualité de locataire) au titre des contrats de location simple et des contrats de location-financement (qui ne se rapportent pas au financement des ventes d'avions) s'élèvent, en quote-part Lagardère, à 153 M€ au 31 décembre 2006 et se rapportent pour l'essentiel aux frais généraux (à titre d'exemple, baux portant sur les installations, locations de véhicules). Les échéances sont les suivantes :

au plus tard en 2007	19
après 2007 et au plus tard en 2011	51
après 2011	83
Total	153

Note 30 Engagements, passifs et actifs éventuels

30-1 Lagardère et ses filiales (hors EADS)

30-1-1 Engagements hors bilan

	31.12.2006	31.12.2005
<i>Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :</i>		
– cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	48	47
– cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	15	59
<i>Actifs faisant l'objet d'engagements</i>	2	3
<i>Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)</i>	16	17
<i>Engagements reçus :</i>		
– contre-garanties sur engagements donnés	1	1
– autres engagements reçus	19	19
<i>Lignes de crédit autorisées et non utilisées</i>	2 330	2 106

Engagements de cessions de titres

Le Groupe a consenti des promesses de ventes, en vigueur au 31 décembre 2006, portant sur certaines de ses participations dont les deux plus importantes sont celles détenues indirectement dans EADS (14,98 %, sous réserve de la diminution progressive de cette participation à hauteur d'environ 7,5 %. (cf. note 2 de l'annexe consolidée sur l'émission des ORAPA EADS) et CanalSatellite (34 %) et exerçables à la valeur de marché et uniquement sous réalisation de conditions qui concernent l'inexécution d'obligations prévues au pacte d'actionnaires ou les cas de changement de contrôle sur Lagardère ou sur certaines de ses branches d'activité.

Il est à noter que le pacte d'actionnaires conclu en 2000 entre Lagardère et Groupe Canal+ et prévoyant les engagements de cession par Lagardère de sa participation dans CanalSatellite est devenu caduc le 4 janvier 2007. Dans le cadre des nouveaux accords conclus entre Vivendi, Groupe Canal+ et Lagardère, Vivendi bénéficie d'un droit d'entraînement susceptible de conduire Lagardère à céder sa participation dans Canal+ France dans l'hypothèse où Vivendi aurait accepté une offre d'un tiers portant sur l'acquisition d'au moins 95 % du capital de Canal+ France (sous réserve de l'application préalable du droit de surenchère de Lagardère).

30-1-2 Litiges en cours

• Construction du VAL à Taïpeh

Dans le cadre du projet de construction du VAL à Taïpeh, les ouvrages de génie civil, dont le DORTS (*Department of Rapid Transit Systems*) assuraient la maîtrise d'œuvre, ont été remis à Matra Transport avec près de trois ans de retard.

Ces décalages ont engendré un certain nombre de surcoûts qui ont donné lieu au dépôt d'une réclamation de Matra Transport. À la suite de cette dernière, la chambre d'arbitrage de Taïpeh a décidé, le 6 octobre 1993, l'attribution à Matra Transport d'un montant supérieur à 200 MF (30,49 M€). Cette décision a été contestée par le DORTS qui a intenté plusieurs actions dont il a été définitivement débouté le 24 novembre 2000.

La décision du 6 octobre 1993 étant alors devenue définitive, Matra Transport a entrepris en 2001 devant la *District Court* la procédure d'exécution de ladite sentence. Toutefois, le DORTS a intenté devant la même *District Court* une action aux fins de s'opposer à cette exécution en invoquant essentiellement la prescription des droits de Matra Transport. Ce litige a été finalement tranché par un arrêt du 22 juillet 2005, dans lequel la *Supreme Court* a jugé qu'il n'y avait pas prescription.

Matra Transport a donc engagé en août 2005, devant la *District Court*, une action destinée à remettre en œuvre la procédure d'exécution de la sentence arbitrale de 1993 à l'encontre du DORTS qui avait été stoppée en 2001. Toutefois, le DORTS a intenté une nouvelle action aux fins de s'opposer à cette exécution en invoquant que Matra Transport n'aurait pas qualité pour mettre en œuvre cette procédure. La *District Court*, le 6 décembre 2005, puis le 30 novembre 2006, la *High Court* ont décidé que Matra Transport a bien qualité pour mettre en œuvre la procédure d'exécution de la sentence arbitrale de 1993 à l'encontre du DORTS.

Le DORTS a formé un pourvoi à l'encontre de cette décision devant la *Supreme Court*. Tant que ce litige opposant Matra Transport au DORTS n'aura pas trouvé une solution judiciaire définitive, l'exécution de la sentence du 6 octobre 1993 sera paralysée.

Quant aux instances introduites par Matra Transport devant la *District Court* à l'encontre du DORTS pour obtenir paiement des sommes indûment retenues par ce dernier sur le prix dû pour la construction du VAL ainsi que de celles dues par le DORTS au titre de retards imputables à ce dernier (distincts de ceux ayant donné lieu à la sentence du 6 octobre 1993), celles-ci sont toujours en cours devant cette juridiction.

• Litige contre ABN AMRO

Un porteur ayant converti des obligations convertibles en actions émises en 1993 et 1994, et exercé des bons de souscription d'actions émis en avril 1994, a engagé le 31 mai 2006 une action devant le tribunal de commerce de Paris, aux fins d'être indemnisé du préjudice qu'il aurait subi par suite de l'absence d'ajustement des conditions d'exercice de ces bons et obligations à la suite de la mise en distribution par Lagardère SCA, au titre des exercices 1992, 1993 et 1994, de dividendes partiellement imputés sur un compte de "prime d'apport". Bien que la cour d'appel de Paris ait, en 1999, fait droit à la demande d'un porteur pour une réclamation de même nature concernant l'exercice de bons de souscription d'actions, la société considère que les demandes dont est aujourd'hui saisi le tribunal de commerce de Paris sont irrecevables (au regard notamment des règles de prescription), et que l'évaluation que fait le demandeur de son préjudice est en tout état de cause infondée.

• Enquêtes de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et instruction pénale

L'AMF a ouvert en mai 2006 une enquête sur le marché du titre EADS ainsi que sur l'information financière délivrée par la société EADS depuis le début du second semestre de l'année 2005. Dans ce cadre, elle a notamment procédé à plusieurs visites domiciliaires, l'une de celles-ci ayant eu lieu dans les locaux de Lagardère SCA.

À la suite d'une plainte d'une association de petits actionnaires d'EADS et celle d'un actionnaire individuel d'EADS, une information judiciaire a été ouverte contre X pour délit d'initié. Dans le cadre de l'instruction de ce dossier, des perquisitions ont été conduites, dont notamment dans les locaux de Lagardère SCA.

• Recours en annulation déposé par Odile Jacob contre la décision d'agrément de Wendel Investissement comme repreneur des actifs d'Editis

En 2006 s'est clôturée la procédure écrite du recours en annulation déposé par Odile Jacob contre la décision d'agrément de Wendel Investissement comme repreneur des actifs d'Editis imposés par la Commission européenne de janvier 2004. Ce recours, ainsi que le recours en annulation déposé par Odile Jacob contre cette décision de la Commission de janvier 2004 devraient être entendus par le TPI d'ici la fin de l'année 2007.

Même dans le cas peu probable d'une remise en cause de ces décisions par le TPI, aucun des éléments d'analyse existant ne permet à ce jour de retenir avec certitude l'hypothèse d'une remise en question de la cession des actifs Editis à Wendel Investissement.

• **Administration fiscale/Lagardère**

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont donné lieu à des redressements notifiés et contestés en tout ou partie. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés par l'administration et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges restant.

• **Procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage**

Outre les litiges mentionnés ci-dessus, le Groupe est par ailleurs partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques.

Le Groupe n'a pas connaissance d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage qui pourrait avoir ou a eu récemment une incidence négative significative sur sa situation financière ou sa rentabilité.

30-2 EADS

Il n'existe pas de caution ou garantie donnée par Lagardère au profit du groupe EADS qui n'ait été contre-garantie par EADS N.V. ou par toute autre entité composant le groupe EADS.

Au sein du périmètre EADS, les engagements sont les suivants, indiqués ci-après sur la base de chiffres rapportés à la quote-part détenue par Lagardère.

30-2-1 Engagements hors bilan

Financement des ventes

Au regard de ses activités Airbus et ATR, EADS s'engage à réaliser des opérations de financement des ventes auprès de certains clients sélectionnés. Les opérations de financement des ventes sont généralement garanties par une sécurité prise sur l'avion objet des financements. En outre, Airbus et ATR bénéficient de clauses de sauvegarde et de la constitution de sécurités adaptées en fonction du risque perçu et du contexte juridique. EADS juge que la juste valeur estimée de l'avion pris en garantie de ses engagements couvre largement les éventuelles pertes correspondantes. Tout écart résiduel entre le montant des engagements de financement donnés et la valeur de garantie de l'avion financé donne lieu à une dépréciation de l'actif correspondant, s'il peut être imputé à un élément spécifique, ou à une provision constituée au titre du risque financier sur les avions. Le calcul de cette dépréciation repose sur un modèle de détermination du coût des risques, qui est appliqué lors de chaque clôture pour suivre de près la valeur résiduelle de l'avion.

Les actifs liés au financement des ventes sont comptabilisés au bilan en fonction du contractant qui assume les risques et les avantages de la propriété de l'avion financé aux termes d'une opération de financement, soit (i) comme un contrat de location simple, soit (ii) comme un prêt lié au financement des appareils, soit (iii) comme une créance au titre d'un contrat de location-financement, soit enfin (iv) comme des actifs non courants destinés à la vente. Au 31 décembre 2006, la provision correspondante s'élève à 41 M€ (2005 : 48 M€) pour les contrats de location simple, 30 M€ (2005 : 59 M€) pour les prêts et contrats de location-financement et 0 (2005 : 29 M€) pour les actifs non courants destinés à la vente. 4 M€ (2005 : 5 M€) ont été enregistrés dans le cadre des provisions pour risques financiers liés aux avions.

Certaines opérations de financement des ventes comportent une opération de cession-bail de l'avion auprès d'un bailleur tiers aux termes d'un contrat de location simple. Tant que le Groupe n'a pas revendu les engagements au titre des contrats de location simple correspondants à des tiers, qui prennent en charge les paiements, il est exposé à des paiements de loyers futurs. Les loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple résultant des opérations de financement des ventes d'avions sont enregistrés en engagements hors bilan et se présentent comme suit :

au plus tard en 2007	27
après 2007 et au plus tard en 2011	105
après 2011	97
Total	229
Dont engagements lorsque l'opération a été revendue à des tiers	(132)
Total des engagements au titre des contrats de locations d'avions lorsque EADS supporte le risque (non actualisé)	97

Le montant total d'engagements au titre des contrats de location d'avions de 229 M€ au 31 décembre 2006 résulte de baux principaux portant sur les avions et est généralement couvert par les produits correspondants de la sous-location auprès des clients d'un montant de 164 M€. Une grande partie de ces engagements à recevoir au titre des contrats de location (132 M€ au 31 décembre 2006) résulte des opérations ayant donné lieu à une revente aux tiers, qui prennent en charge le recouvrement des loyers correspondants. EADS détermine son risque brut pour ces contrats de location simple comme la valeur actualisée des flux de paiements correspondants. L'écart entre le risque brut et la valeur estimée de l'avion pris en garantie, soit le risque net, est entièrement provisionné dans le cadre de la provision pour risques de financement des ventes d'avions à hauteur de 61 M€ au 31 décembre 2006.

Aux 31 décembre 2006 et 2005, le risque total consolidé au bilan et hors bilan au titre du financement des ventes d'avions commerciaux se présente comme suit (Airbus 100 % et ATR 50 %) :

	31.12.2006	31.12.2005
Risque brut total	253	533
Juste valeur estimée de la garantie (avion)	(118)	(319)
Risque net (entièrement provisionné)	135	214

Garanties de valeur des actifs

Certains contrats peuvent inclure l'obligation d'une garantie de valeur d'actif en vertu de laquelle Airbus et ATR garantissent une partie de la valeur d'un appareil à une date spécifiée après sa livraison. La direction estime que les risques financiers associés à ces garanties peuvent être raisonnablement appréhendés et estimés. Trois facteurs contribuent à cette appréciation : (i) la garantie couvre uniquement une tranche de la valeur future estimée de l'avion et son niveau est jugé prudent par rapport à la valeur future estimée de chaque avion ; (ii) le risque lié à la garantie de valeur de l'actif est réparti sur un grand nombre d'avions et de clients ; et (iii) les dates de mise en œuvre des garanties de valeur des actifs en cours s'étalent jusqu'à 2019. Si la valeur actualisée de la garantie est supérieure à 10 % du prix de vente de l'avion, la vente de l'avion sous-jacent est comptabilisée

comme un contrat de location simple. En outre, la responsabilité d'EADS peut être éventuellement engagée si des garanties de valeur des actifs de moins de 10 % sont accordées aux clients dans le cadre des ventes d'avions. Des contre-garanties sont négociées avec des tiers et permettent de réduire le risque auquel le Groupe est exposé. Au 31 décembre 2006, la valeur nominale des garanties de valeur des actifs fournies aux compagnies aériennes qui ne dépasse pas le critère des 10 %, s'élève à 164 M€, à l'exclusion de 69 M€ pour lesquelles le risque est jugé infime. Dans de nombreux cas, le risque est limité à une partie spécifique de la valeur résiduelle de l'avion. La valeur actualisée du risque lié aux garanties de valeur des actifs données lorsqu'un règlement est jugé probable est entièrement provisionnée et incluse dans le montant total des provisions pour risques de valeur des actifs de 95 M€. Cette provision couvre un déficit attendu éventuel entre la valeur estimée de l'avion à la date à laquelle la garantie peut être mise en jeu et la valeur garantie sur la base de l'opération en prenant en considération les contre-garanties.

Comme les dates de mise en jeu des garanties de valeur des actifs ont lieu en moyenne au cours de la 10^e année suivant la livraison de l'avion, les garanties de valeur des actifs émises en 2006 ne pourront pas, d'une manière générale, être exercées avant 2016, et, par conséquent, aucune augmentation du risque à court terme n'est prévue.

En ce qui concerne ATR, EADS et Finmeccanica sont conjointement, solidairement et indéfiniment responsables à l'égard des tiers. Entre les associés, la responsabilité est proportionnelle à la quote-part détenue par chaque associé.

Bien que des engagements de crédits relais destinés à fournir un financement au titre des carnets de commandes d'Airbus et d'ATR soient également donnés, ils ne sont pas jugés comme faisant partie du risque brut tant que le financement n'est pas en place, ce qui ne se produit qu'au moment de la livraison de l'avion. Cela résulte du fait que (i) au regard de l'expérience passée, il est vraisemblable qu'ils ne seront pas tous réellement mis en place, tout comme il est possible que des clients ne bénéficiant d'aucun engagement requièrent une assistance de financement préalable à la livraison de leur appareil, (ii) jusqu'à la livraison de l'avion, Airbus ou ATR conserve la propriété de l'actif et n'encourt aucun risque particulier sur cet actif et (iii) certains tiers peuvent participer au financement. Afin d'atténuer l'exposition d'Airbus et ATR au titre d'engagements de crédits inacceptables, les contrats prévoient généralement des conditions financières que les parties garanties doivent remplir pour en bénéficier.

Autres engagements

Les autres engagements comprennent des garanties contractuelles et des garanties de bonne fin vis-à-vis de certains de ses clients ainsi que des engagements au titre des investissements futurs.

30-2-2 Litiges et réclamations

En octobre 2004, les États-Unis et l'Union Européenne ont porté réclamation devant l'Organisation Mondiale du Commerce ("OMC") au sujet des aides gouvernementales dont bénéficieraient les constructeurs Boeing et Airbus. Le calendrier exact de la procédure dépend des commissions d'experts nommées et des négociations entre les États-Unis et l'Union Européenne. Il appartiendra aux experts de l'OMC de conclure sur le fondement des réclamations.

L'AMF et le régulateur boursier allemand (la "BaFin") ont ouvert en 2006 des enquêtes sur le marché du titre EADS ainsi que sur l'information financière délivrée par la société EADS relative aux retards du programme A380. Par ailleurs, différentes plaintes émanant d'actionnaires individuels et d'une association d'actionnaires ont été déposées tant en France qu'en Allemagne en demande de dédommagements pour les pertes prétendument subies en liaison avec l'annonce des retards du programme A380.

EADS n'a connaissance d'aucun autre élément exceptionnel ni procédure judiciaire ou arbitrale en instance ou susceptible d'être intentée qui aurait, ou aurait pu, au cours d'un exercice récent, avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière, les activités ou les résultats du Groupe.

Note 31 Parties liées

31-1 Rémunération des dirigeants

Pour l'exercice 2006, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA (à l'exclusion des rémunérations versées par EADS) s'établit à 8,2 M€ et à 13,3 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée en 2006 au titre du régime supplémentaire de retraite. S'y ajoute l'indemnité conventionnelle versée à M. Gérald de ROQUEMAUREL à l'occasion de son départ du Groupe pour 2,97 M€.

En 2006, les jetons de présence perçus dans le cadre de Conseils d'Administration de sociétés du Groupe (hors EADS) par les personnes concernées s'élèvent à 90 785 € et 230 000 options d'achats d'actions Lagardère SCA leur ont été attribuées.

31-2 Transactions avec les parties liées

Opérations conclues avec LCM

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, autour des Gérants, d'élaborer la stratégie du Groupe et d'animer le développement de celui-ci, d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent, et d'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 fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes au titre des articles 225-38 et 226-10 du Code de Commerce, reproduits dans les rapports annuels.

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. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

Ainsi, au titre de l'exercice 2006, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 17 M€ (contre 15 M€ pour 2005). La charge salariale comptabilisée par cette dernière est de 13,3 M€. Elle correspond à 8,2 M€ de rémunérations brutes et inclut la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe, concours extérieurs), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, s'est élevé, après imputation de l'impôt correspondant, à 0,7 M€.

Transactions réalisées avec les Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (NMPP)

Le Groupe utilise en France pour la distribution de ses magazines et fascicules les prestations du groupe de messagerie NMPP dans lequel il détient une participation de 49 %. En 2006, les commissions de distribution facturées au groupe Lagardère par les NMPP se sont élevées à 117 M€ (132 M€ en 2005).

Par ailleurs, le groupe Lagardère a facturé en 2006 au groupe NMPP des prestations de services comprenant notamment des loyers immobiliers pour un montant total de 25 M€ (montant identique en 2005).

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2006 avec des parties liées dans le cadre du cours normal des activités ne sont pas jugées significatives pour le Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché.

Note 32 Événements significatifs postérieurs à la clôture**Acquisition de Sportfive**

Le 19 novembre 2006, Lagardère et S5 Hattrick SARL (société indirectement détenue par Advent International, RTL Group et Goldman Sachs Private Equity) ont conclu un accord aux termes duquel le groupe Lagardère deviendrait, sous réserve de la réalisation de certaines conditions suspensives, propriétaire de 100 % des actions et des droits de vote de la société Sportfive Group SAS, société tête de groupe de Sportfive, pour une valeur d'entreprise de 865 millions d'euros. Cette opération était notamment conditionnée par l'accord des autorités de concurrence compétentes.

Le 18 janvier 2007, les autorités de concurrence ont donné leur accord.

L'ensemble des conditions suspensives prévues au contrat du 19 novembre 2006 ayant été réalisées, les opérations de closing ont eu lieu le 24 janvier 2007, date à laquelle Hachette SA est donc devenue propriétaire de Sportfive. Le Groupe Sportfive sera consolidé par intégration globale à compter de l'exercice 2007.

Leader de la gestion des droits marketing et télévisés du football européen, Sportfive intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs dans le processus de valorisation de leurs droits. Ces droits comprennent, d'une part, les droits de diffusion, dont les acheteurs sont les chaînes télévisées et toutes autres plate-formes de distribution de contenu (aujourd'hui Internet et mobile) et, d'autre part, les droits "marketing" permettant aux annonceurs de communiquer sur de multiples supports (maillots des joueurs, panneautique et sponsoring des stades).

Acquisition d'une participation dans Canal+ France

Le processus de rapprochement initié début 2006 avec Vivendi Universal et Groupe Canal+ a abouti le 4 janvier 2007 à une prise de participation de Lagardère Active de 20 % dans le capital de Canal+ France, nouvel ensemble issu notamment du regroupement de CanalSatellite et de TPS. Cette prise de participation a été réalisée sous la forme d'un apport le 4 janvier 2007 de la participation de 34 % détenue par Lagardère Active dans CanalSatellite, précédé par l'acquisition le 19 décembre 2006 pour un montant de 469 M€ de titres Canal+ France.

Dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2006, la participation de 34 % dans CanalSatellite reste consolidée par mise en équivalence et les titres Canal+ France sont inscrits en titres non consolidés. Sur l'exercice 2007, la participation de 20 % détenue dans Canal+ France sera consolidée par mise en équivalence.

Des états de synthèse proforma 2006 et 2005, établis conformément à cette nouvelle méthode, sont présentés ci-après.

Note 33 Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2006**Sociétés consolidées par intégration globale au 31 décembre 2006**

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
LIVRE				
HACHETTE LIVRE	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	602 060 147	100,00	100,00
AIQUE GRUPO EDITOR SA ARGENTINE	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ARMAND COLIN SAS	21 rue du Montparnasse - 75006 PARIS	415 344 162	99,94	99,94
BIBLIO PARTICIPATIONS	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	377 627 583	100,00	100,00
BSSL	place du Moulin-Wette - 60120 BONNEUIL-LES-EAUX	711 720 458	100,00	100,00
CALMANN LÉVY	3 rue Auber - 75009 PARIS	572 082 279	69,57	69,57
CHAMBERS HARRAPS PUBLISHER	EDINBOURG (ÉCOSSE)		100,00	100,00
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRIBUCION AIQUE SA	BUENOS AIRES (ARGENTINE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR SA	5 rue Laromiguière - 75005 PARIS	316 053 628	99,99	99,99
EDDL	5 rue du Pont-de-Lodi - 75006 PARIS	403 202 252	99,88	99,88
ÉDITION N°1	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	312 285 745	100,00	100,00
ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61 rue des Saints-Pères - 75006 PARIS	562 023 705	95,00	95,30
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	99,94	99,95
ÉDITIONS LAROUSSE MEXIQUE	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	27 rue Cassette - 75006 PARIS	612 035 659	99,89	100,00
EDUCATION MANAGMENT SA	58 rue Jean-Bleuzen - 92170 VANVES	582 057 816	100,00	100,00
FERNAND HAZAN ÉDITEUR	64 quai Marcel-Cachin - 94290 VILLENEUVE-LE-ROI	562 030 221	99,94	100,00
GIE NORMA	103 avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	389 487 562	99,80	100,00
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	31 rue de Fleurus - 75006 PARIS	572 079 093	100,00	100,00
HL 93	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	390 674 133	99,99	99,99
HL FINANCES	58 rue Jean-Bleuzen - 92170 VANVES	384 562 070	99,90	100,00
HACHETTE CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPON	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS Ltd	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
HATIER DÉVELOPPEMENT	1 avenue Gutemberg - 78310 MAUREPAS	302 655 089	100,00	100,00
LAROUSSE SA	21 rue du Montparnasse 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	58 rue Jean-Bleuzen - 92170 VANVES	542 042 114	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	75 rue des Saints-Pères - 75006 PARIS	562 136 895	99,94	99,94
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANCAISE (LGF)	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	542 086 749	59,99	59,99
LITTLE BROWN BOOK GROUP	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
MULTIMÉDIA ÉDUCATION RÉFÉRENCE	58 rue Jean-Bleuzen - 92170 VANVES	484 213 954	100,00	100,00
SAMAS SA	58 rue Jean-Bleuzen - 92170 VANVES	775 663 321	99,80	99,80
SPES EDITORIAL SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
THE WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
GROUPE HATIER				
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil - Lieudit Balizy - 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon - 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LES ÉDITIONS FOUCHER	31 rue de Fleurus - 75006 PARIS	352 559 066	100,00	100,00
LES ÉDITIONS HATIER	8 rue d'Assas - 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		99,99	99,99
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 HACHETTE LIVRE ESPAGNE				
HACHETTE LIVRE ESPANA SA (ex-SALVAT EDITORES SA)	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
FOMENTO DE EDICION Y CULTURA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LATINOAMERICA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
PAG SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SALVAT EDITORES PORTUGAL	LISBONNE (PORTUGAL)		100,00	100,00
GROUPE ORION				
ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		98,75	98,75
LITTLE HAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		98,75	100,00
GROUPE OCTOPUS				
OCTOPUS PUBLISHING LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
GROUPE HODDER HEADLINE				
HODDER HEADLINE LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		50,00	50,00
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON HOLDINGS LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
JOHN MURRAY (PUBLISHER) LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN UPDATES LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ANAYA				
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)		98,20	98,20
COMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES TORMES SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONS XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP USA	BOSTON (USA)		100,00	100,00
LEARN TECHNOLOGIES INTERACTIVE INC.	BOSTON (USA)		29,52	29,52
LITTLE BROWN & COMPANY INC.	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PUBLISHER' S ADVERTISING INC.	BOSTON (USA)		100,00	100,00
THOMAS C. LOTHIAN PTY LTD (AUSTRALIE)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
TWBG HOLDINGS INC. (DELAWARE)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
WARNER BOOKS INC.	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PRESSE				
HACHETTE FILIPACCHI MEDIAS	151 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	642 015 440	100,00	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	582 101 424	99,97	99,97
BEGONIA PICTURES	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	489 344 309	99,97	100,00
BEIJING HACHETTE ADVERTISING	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00
COLOMBIER 58	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	351 183 611	99,94	99,98
COMPAGNIE IMMOBILIERE EUROPA	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 662 329	99,98	100,00
COMPAGNIE INTERNATIONALE DE PRESSE ET DE PUBLICITÉ (CIPP)	MONTE-CARLO (MONACO)		50,98	51,00
COMUNICACION Y PUBLICACIONES	BARCELONE (ESPAGNE)		73,37	74,00
CORSE PRESSE	214 route de Grenoble - 06200 NICE	423 375 922	89,13	99,99
DIVERSIFIED MEDIA COMPANY LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
EBS MEDIA COMPETENCE	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		72,52	75,00
ECEP	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	300 938 826	99,97	100,00
EDITION HD	MINA EL HOSN (LIBAN)		50,98	51,00
EDITORAS DE REVISTAS Y SUPLEMENTOS SL	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00
EDIZIONI ITALO FRANCESI (EDIF)	MILAN (ITALIE)		99,97	100,00
EUROSUD PUBLICITÉ	248 avenue Roger-Salengro - 13015 MARSEILLE	071 800 098	86,91	99,89
F.E.P.U.K. LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		99,97	100,00
FENGISTONE HOLDING LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
FINANCIÈRE COMBOUL	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	423 101 971	99,96	100,00
FRANCE-CANADA ÉDITIONS ET PUBLICATION	MONTRÉAL (CANADA)		99,97	100,00
GROUPE HACHETTE FILIPACCHI PHOTOS	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 716 513	99,85	99,88
H.F.PRESSE UKRAINE	KIEV (UKRAINE)		50,98	100,00
HACHETTE ÉDITION VENTURES	BRUXELLES (BELGIQUE)		50,98	51,00
HACHETTE FILIPACCHI 2000 SPOL	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		50,98	51,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
HACHETTE FILIPACCHI ASSOCIÉS	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	324 286 319	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI EXPANSION	MEXICO (MEXIQUE)		51,00	51,00
HACHETTE FILIPACCHI FILM	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	572 028 959	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI HOLDINGS US	NEW YORK (USA)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI HONG KONG Ltd	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI INTERDECO	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	321 376 600	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI INVESTISSEMENTS	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	339 257 172	99,98	99,99
HACHETTE FILIPACCHI NORGE AS	OSLO (NORVÈGE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE FINANCES	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PUBLICACOES LDA	LISBONNE (PORTUGAL)		99,11	100,00
HACHETTE FILIPACCHI SA	MADRID (ESPAGNE)		99,11	99,14
HACHETTE FILIPACCHI SVERIDGE AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI TAIWAN	TAIPEH (TAIWAN)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI UK LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		99,97	100,00
HACHETTE FUJIN GAHO	TOKYO (JAPON)		99,97	100,00
HACHETTE INTERDECO SA	MADRID (ESPAGNE)		99,32	100,00
HACHETTE MAGAZINE VDB	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		96,67	96,70
HACHETTE PHOTOS PRESSE	13 rue d'Enghien - 75010 PARIS	379 412 000	99,85	100,00
H F DUTCH TRADEMARK HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
HACHETTE PHOTOS ILLUSTRATION	13 rue d'Enghien - 75010 PARIS	582 053 393	99,85	100,00
HACHETTE RUSCONI EDITORE	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE RUSCONI PUBBLICITA	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
INTERDECO	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
INTERDECO GLOBAL ADVERTISING	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	99,88
INTERDECO SCANDINAVIA	STOCKHOLM (SUÈDE)		99,97	100,00
INTERNATIONAL MEDIA HOLDING BV (IMH)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
INTERNATIONAL PUBLICATIONS HOLDING (IPH)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
KATZ PICTURES	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		99,95	100,00
LA PROVENCE	248 avenue Roger-Salengro - 13015 MARSEILLE	056 806 813	99,79	99,84
LES ÉDITIONS FILIPACCHI	151 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	712 003 516	99,97	100,00
LIBERSANTE	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 708 112	27,11	53,17
MAISON D'ÉDITION HFS	MOSCOU (RUSSIE)		50,98	100,00
MARSEILLE PRESSE	248 avenue Roger-Salengro - 13015 MARSEILLE	440 993 871	99,79	99,00
MÉTROPOLE MEDIA PRESSE	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 798 577	99,97	100,00
MONTREUX PUBLICATIONS	MONTREUX (SUISSE)		50,09	50,10
MULTIEDICIONES UNIVERSALES	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00
NICE MATIN	214 route de Grenoble - 06200 NICE	955 801 204	78,57	98,15
NOU. MAG. SRL	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
OSIRIS	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	328 349 519	99,97	99,88
PRESSINTER	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 679 026	99,96	100,00
PUBLICACIONES HACHETTE FILIPACCHI	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
PUBLICATIONS FRANCE MONDE	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 113 787	99,94	99,97
PUBLICATIONS GROUPE LOISIRS (PGL)	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	338 195 720	99,97	100,00
QUILLET SA	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 043 971	99,96	99,99
REVISTAS HISPANO AMERICANAS	MADRID (ESPAGNE)		99,11	100,00
SOCIÉTÉ DE CONCEPTION DE PRESSE ET D'ÉDITION (S.C.P.E.)	149-151 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 876 499	84,97	85,00
SOCIÉTÉ DE PRESSE H&H	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	452 134 307	99,97	100,00
SOCIÉTÉ DE TRAITEMENT DES PRODUITS DE PRESSE (STPP)	10 rue Thierry-Le-Luron - 92300 LEVALLOIS-PERRET	732 053 491	99,97	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES AGENCES DE PRESSE	7-9 rue de la Bourse - 75002 PARIS	391 817 467	99,97	100,00
SOCIÉTÉ D'INFORMATION ET DE PUBLICATION	151 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	324 864 172	99,92	100,00
SODIPHO	13 rue d'Enghien - 75010 PARIS	382 799 245	99,85	100,00
SOGIDE	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	311 845 226	59,98	60,00
THOTNET	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	50,98	51,00
GROUPE TELEPHONE PUBLISHING				
TELEPHONE PUBLISHING	MADRID (ESPAGNE)		71,75	72,40
GABINETE ASTROLOGICO	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00
SISTEMAS TELEFONICOS AUXILIARES	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00
TELEFONIA DE FUTURO	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00
VALORANADIDO TELEFONICO	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00
GROUPE IMG				
JOHEMA LTD	MOSCOU (RUSSIE)		50,98	100,00
IMG	MOSCOU (RUSSIE)		43,35	85,00
ANTENNA-MINSK	MINSK (RUSSIE)		23,83	55,00
EDITORIAL OFFICE OF NEWSPAPER ANTENNA	MOSCOU (RUSSIE)		47,16	100,00
GAZETA NIZHEGORODSKI RABOCHI	NIZHNY NOVGOROD (RUSSIE)		22,33	51,54
GAZETA PRIZYV -VLADIMIR	VLADIMIR (RUSSIE)		20,80	48,00
IMG PERM	PERM (RUSSIE)		30,35	70,00
IMG SIBIR	SIBIR (RUSSIE)		32,51	75,00
IMG URAL	URAL (RUSSIE)		43,33	100,00
IMG VOLGA	VOLGA (RUSSIE)		36,85	85,00
MEDIA RESERVE-VLADIMIR	VLADIMIR (RUSSIE)		43,33	100,00
MEDIA RESERVE-VOLGOGRAD	VOLGOGRAD (RUSSIE)		43,33	100,00
MEDIA RESERVE-CHISINAU	CHISINAU (RUSSIE)		22,10	51,00
MEDIA RESERVE-KAZAN	KAZAN (RUSSIE)		21,67	50,00
MEDIA RESERVE-KURSK	KURSK (RUSSIE)		43,33	100,00
MEDIA RESERVE-RYAZAN	RYAZAN (RUSSIE)		29,90	69,00
MEDIA RESERVE-SAMARA	SAMARA (RUSSIE)		43,33	100,00
MIG MOSCOU	MOSCOU (RUSSIE)		43,33	100,00
RG PRESS-SERVICE	EKATERINBURG (RUSSIE)		43,33	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
TELESEM-ASTRAKHAN	ASTRAKHAN (RUSSIE)		43,33	100,00
TELESEM-BARNAUL	BARNAUD (RUSSIE)		28,60	100,00
TELESEM-CHEBOKSARAKH	CHEBOKSARY (RUSSIE)		26,96	90,00
TELESEM-CHELIABINSK	CHELYABINSK (RUSSIE)		35,97	83,00
TELESEM-IRKUSTK	IRKUTSK (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-KAZANI	KAZAN (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-KEMEROVO	KEMEROVO (RUSSIE)		14,59	51,00
TELESEM-KIROVE	KIROV (RUSSIE)		18,34	51,00
TELESEM-KRASNODAR	KRASNODAR (RUSSIE)		43,33	100,00
TELESEM-KRASNOYARSK	KRASNOYARSK (RUSSIE)		43,33	100,00
TELESEM-LIPETSK	LIPETSK (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-OMSK	OMSK (RUSSIE)		28,60	100,00
TELESEM-ORENBURG	ORENBURG (RUSSIE)		39,00	90,00
TELESEM-PENZA	PENZA (RUSSIE)		18,34	51,00
TELESEM-ROSTOVE	ROSTOV-ON-DON(RUSSIE)		43,33	100,00
TELESEM-RYAZAN	RYAZAN (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-SAINT PETERSBOURG	SAINT PETERSBOURG (RUSSIE)		43,23	92,72
TELESEM-SAMARA	SAMARA (RUSSIE)		21,67	50,00
TELESEM-SARANSKE	SARANSK (RUSSIE)		35,97	83,00
TELESEM-SARATOV	SARATOV (RUSSIE)		39,00	90,00
TELESEM-STAVROPOL	STAVROPOL (RUSSIE)		43,33	100,00
TELESEM-SURGUT	SURGUT (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-TOMSK	TOMSK (RUSSIE)		17,16	60,00
TELESEM-TVERI	TVER (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-TYUMEN	TYUMEN (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-UFE	UFA (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-ULIANOVSK	ULIANOVSK (RUSSIE)		28,17	65,00
TELESEM-VLADIMIR	VLADIMIR (RUSSIE)		32,50	75,00
TELESEM-VO VLADIVOSTOKE	VLADIVOSTOK (RUSSIE)		14,59	51,00
TELESEM-YAROSLAVI	YAROSLAVL (RUSSIE)		43,33	100,00
VA-BANK-KAZAN	KAZAN (RUSSIE)		22,10	51,00
DISTRIBUTION SERVICES				
HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES	2 rue Lord-Byron - 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA	114 avenue Charles-De-Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	380 253 518	84,49	84,49
AELIA UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		84,49	100,00
AEROBOUTIQUE FRANCE	114 avenue Charles-De-Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	380 193 938	84,49	100,00
AEROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL	ZAC du Parc 12 rue Saint-Exupéry - 77290 COMPANS	408 053 809	55,56	65,76
AEROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		55,56	100,00
AEROBOUTIQUE RETAIL GROUPE	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		41,67	75,00
AEROBOUTIQUE SALES GROUPE	CASABLANCA (MAROC)		44,45	80,00
AMADEO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,99	100,00
CHAUSSEM	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,99	99,99
CURTIS CIRCULATION COMPANY	PENNSAUKEN (USA)		90,00	90,00
DISTRIDIJLE	MALINES (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRILIM-LPA	HASSELT (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRISUD	LIÈGE (BELGIQUE)		99,92	99,92
DISTRIVESDRE	VERVIERS (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRIWEST NV	REKKEM (BELGIQUE)		92,99	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	114 avenue Charles-De-Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	423 402 312	84,49	100,00
DYNAPRESSE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
EURODIS	114 avenue Charles-De-Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	428 705 982	84,49	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION & SERVICES	BRUXELLES (BELGIQUE)		92,99	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES FRANCE	2 rue Lord-Byron - 75008 PARIS	389 540 378	100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC.	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
HDS AUSTRALIA PTY	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTREAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS DEUTSCHLAND	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS EINZELHANDEL	DIETZENBACH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS HONG KONG	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
HDS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL CZ	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
HDS RETAIL NORTH AMERICA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HFP PHENIX	2 route de Paris - 77230 VILLENEUVE-SOUS-DAMMARTIN	300 794 286	41,40	49,00
IBD	OSTENDE (BELGIQUE)		100,00	100,00
LE FURET DU NORD	37 rue Jules-Guesde - 59160 LOMME	459 500 864	99,85	99,85
MARKEDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
MEDICOM SANTÉ	126 rue Jules-Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	51,00
M. TRAFIK	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MUSIC RAILWAY	52 avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	414 434 431	99,99	100,00
NAVILLE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
OLF	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	100,00
PAYOT NAVILLE DISTRIBUTION	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	65,00
PAYOT SA	LAUSANNE (SUISSE)		65,00	99,97
PHENIX AELIA PARTENAIRE	114 avenue Charles-De-Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	447 571 019	52,17	100,00
PRESSE IMPORT SA	CORMINBŒUF (SUISSE)		65,00	100,00
PRESS RELAY LOGAN	NEW YORK (USA)		87,00	87,00
PRESS RELAY / RMD - DELTA	NEW YORK (USA)		83,00	83,00
PRESS RELAY WASHINGTON NATIONAL	NEW YORK (USA)		90,00	90,00
PRESS-SHOP ALG	BRUXELLES (BELGIQUE)		81,73	81,75

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
RELAIS H	126 rue Jules-Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	81,73	100,00
RELAY SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
SARESCHRI	114 avenue Charles-De-Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	418 459 566	42,25	50,00
SCSC	126 rue Jules-Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
SECJ	126 rue Jules-Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	447 707 571	60,00	60,00
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOCIEDAD GENERAL ESPANOLA DE LIBRERIA (SGEL)	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TIZZIT SA	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
VIRGIN CAFE	15 boulevard du Général-Leclerc - 92110 CLICHY	309 481 158	100,00	100,00
VIRGIN IMMOBILIER PLACEMENT	16 boulevard du Général-Leclerc - 92110 CLICHY	377 977 269	100,00	100,00
VIRGIN STORES	17 boulevard du Général-Leclerc - 92110 CLICHY	344 260 286	100,00	100,00
ZENDIS ESPAGNE	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE LAPKER				
LAPKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	80,01
BAKONYHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
BUVIHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
DELHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
ESZAKHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
HIRKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
KISKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
KOROSHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
PANNONHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
PELSOHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
RABAHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
RONAHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
LAGARDERE ACTIVE BROADCAST				
LAGARDERE ACTIVE BROADCAST	57 rue Grimaldi - 98000 MONACO	775 751 779	99,18	99,32
13 PRODUCTION	6 A rue Crinas-Prolongée - 13007 MARSEILLE	332 148 303	66,20	100,00
AMAYA-TECHNISONOR	1 rond-point Victor-Hugo - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	542 088 604	66,20	100,00
ANGEL PRODUCTIONS	1 rond-point Victor-Hugo - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	384 015 491	66,20	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	27 rue Marbeuf - 75008 PARIS	324 873 421	66,21	100,00
AUBES PRODUCTIONS	27 rue Marbeuf - 75008 PARIS	429 138 019	35,75	45,00
AVA PRESS (MELODIA SAINT PETERSBOURG UKV)	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
BR COM	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	421 379 108	99,18	100,00
CERT	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		98,89	99,81
CANAL J	12 rue d'Oradour-sur-Glane - 75015 PARIS	343 509 048	81,48	100,00
CANAL J INTERNATIONAL	12 rue d'Oradour-sur-Glane - 75015 PARIS	342 059 466	81,48	100,00
COMPAGNIE DES CHAÎNES THÉMATIQUES	78 rue Olivier-de-Serres - 75015 PARIS	392 810 263	64,46	99,99
DEMD PRODUCTIONS	27 rue Marbeuf - 75008 PARIS	377 608 377	66,20	100,00
EDI POLOGNE	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	420 304 180	99,18	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		87,28	80,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANCOIS 1 ^{er}	14 rue Pergolèse - 75016 Paris	381 649 771	66,27	100,00
EKBY (MELODIA ST PETERSBOURG FM)	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA MEDIA GROUPE	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS FRANCE	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	354 076 176	97,19	97,97
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	622 009 959	89,19	90,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	542 168 463	99,08	100,00
EUROPE 2 COMMUNICATION	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	339 696 072	99,18	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	352 819 577	99,18	100,00
EUROPE 2 NORMANDIE	10 rue Sadi-Carnot - 14000 CAEN	347 736 597	99,18	100,00
EUROPE 2 PARIS	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	331 100 446	99,18	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
EUROPE AUDIOVISUEL	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	309 001 477	66,20	100,00
EUROPE AUDIOVISUEL DÉVELOPPEMENT	57 rue Grimaldi - 98000 MONACO		66,09	100,00
EUROPE DÉVELOPPEMENT CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
EUROPE IMAGES INTERNATIONAL	1 rond-point Victor-Hugo - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	339 412 611	66,20	100,00
EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	343 508 750	99,08	100,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
FM HOLDING	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
FRANKFURT BUSINESS RADIO GmbH & Co KG	FRANKFURT AM MAIN (ALLEMAGNE)		66,61	67,29
GMT PRODUCTIONS	64 rue du Château - 92100 BOULOGNE	342 171 667	66,20	100,00
HACHETTE PREMIÈRE & CIE	25 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	334 805 686	66,20	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	14 rue Pergolèse - 75 016 PARIS	334 027 620	66,20	100,00
IMAGES ET SON CONSEIL	57 rue Grimaldi - 98000 MONACO		99,18	100,00
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
IRS FRANCE	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	378 394 258	99,18	100,00
JEUNESSE INTERACTIVE	12 rue d'Oradour-sur-Glane - 75015 PARIS	491 848 222	81,48	100,00
KANOKO BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,18	100,00
LAGARDERE ACTIVE FM	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	441 942 760	99,18	100,00
LAGARDERE ACTIVE MANAGEMENT	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	353 057 854	99,18	100,00
LAGARDERE ACTIVE PUBLICITÉ	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	383 085 883	99,18	100,00
LAGARDERE ACTIVE PUBLICITÉ INTERNET	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	407 529 320	99,18	100,00
LAGARDERE ACTIVE PUBLICITÉ RÉGIONS	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	329 209 993	99,18	100,00
LAGARDERE ACTIVE PUBLICITÉ SERVICES	31 rue du Colisée - 75008 PARIS	443 001 805	99,18	100,00
LAGARDERE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	388 404 717	99,18	100,00
LAGARDÈRE IMAGES	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	334 595 881	64,46	65,00
LAGARDÈRE IMAGES INTERNATIONAL	1 rond-point Victor-Hugo - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	612 039 164	66,20	100,00
LAGARDÈRE NETWORKS INTERNATIONAL	1 rond-point Victor-Hugo - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	381 651 744	66,27	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	32 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	350 787 594	81,48	100,00
LARI DEUTSCHLAND GMBH	SAARBRÜCK (ALLEMAGNE)		99,18	100,00
LÉO VISION	27 rue Jean-Bleuzen - 92170 VANVES	383 160 942	66,20	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
LES FILMS D'ICI	12 rue Clavel - 75019 PARIS	329 460 448	33,75	50,99
LES PRODUCTIONS 22	50 rue Marcel Dassault - 92100 BOULOGNE	423 324 862	66,20	100,00
M5	1 rond-point Victor-Hugo - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	424 230 225	66,20	100,00
MANACO	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
MATCH TV	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	438 604 738	64,46	99,97
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	384 316 907	66,20	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	432 608 313	66,20	100,00
MCM	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	384 939 484	81,48	100,00
MCM BELGIQUE	BRUXELLES (BELGIQUE)		81,46	100,00
MEDIA PLUS ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
MEZZO	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	418 141 685	48,89	60,00
NOVOE PODMOKOVYE	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
PARIS NEWS	1 rond-point Victor-Hugo - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	417 778 727	66,20	100,00
PERFORMANCES	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	327 655 551	99,18	100,00
PROMARKETING PLUS	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	632 042 495	99,08	100,00
RADIO 4 IN 1	FRANKFURT AM MAIN (ALLEMAGNE)		66,61	100,00
RADIO BONTON	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO KATUSHA (ELDORADIO)	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
RADIO REGION (MELODIA MOSCOW)	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO STACJA	VARSOVIE (POLOGNE)		66,45	67,00
RADIOZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RÉGIE 1	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	383 154 663	50,38	51,00
RÉGIE RADIO MUSIC	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	341 949 923	99,18	100,00
RFM ENTREPRISE (ex-EUROPE FM)	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	405 188 871	99,18	100,00
RG FREKVENCE 1	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		99,18	100,00
RRM PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
SAC (RADIO 7)	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
SATEL J	78 rue Olivier-de-Serres - 75015 PARIS	380 200 485	66,20	100,00
SOFINEUROPE	25 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	404 213 126	66,20	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
TIMOON ANIMATION	4 place de Brazzaville - 75015 PARIS	448 829 275	43,69	66,00
TOP 50	25 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	307 718 320	66,20	100,00
GROUPE EUROPA PLUS ZAO				
EUROPA PLUS ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		97,19	100,00
EUROPA PLUS NIJNI NOVGOROD	NIJNI NOVGOROD (RUSSIE)		97,19	100,00
EUROPA PLUS SAINT-PÉTERSBOURG ZAO	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		97,19	100,00
EUROPA PLUS VYBORG	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		82,61	85,00
INTEGRATED NETWORKS	MOSCOU (RUSSIE)		49,57	51,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
LAROCCO GROUP	MOSCOU (RUSSIE)		97,19	100,00
MEDIA PLUS REGION (SAMRA&TOGLIATTI)	MOSCOU (RUSSIE)		49,57	51,00
MMT	MOSCOU (RUSSIE)		49,57	51,00
OMEGA	MOSCOU (RUSSIE)		97,19	100,00
RADIO FM	MOSCOU (RUSSIE)		97,19	100,00
RADIO FM SAINT-PÉTERSBOURG	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		97,19	100,00
RADIO RETRO ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		97,19	100,00
RADIO VOLNA	EKATERINBOURG (RUSSIE)		49,57	51,00
RETRO NOVOSIBIRSK	NOVOSIBIRSK (RUSSIE)		49,57	51,00
SOLANGE	MOSCOU (RUSSIE)		97,19	100,00
LAGARDERE ACTIVE BROADBAND				
LAGARDERE ACTIVE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
CYBERTERRE	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	434 661 419	100,00	100,00
EUROPE 1 INTERACTIVE	43-45 avenue Victor-Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	415 096 502	100,00	100,00
HACHETTE MUTIMÉDIA	43-45 avenue Victor-Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	390 287 407	100,00	100,00
LANA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDERE ACTIVE BROADBAND	43-45 avenue Victor-Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	343 611 208	100,00	100,00
LAGARDERE ACTIVE BROADBAND MANAGEMENT	43-45 avenue Victor-Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	420 442 428	100,00	100,00
LAGARDÈRE MANAGMENT INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORT	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	491 036 273	100,00	100,00
MEDIACAST	43-45 avenue Victor-Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	428 706 170	100,00	100,00
LAGARDÈRE TÉLÉVISION HOLDINGS	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	401 570 502	100,00	100,00
GROUPE LEGION				
LEGION GROUP SA	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	388 581 555	100,00	100,00
FABIAN HOLDINGS	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
LEGION UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
HORS BRANCHES				
LAGARDÈRE SCA	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	320 366 446		
ARLIS	6 rue Laurent-Pichat - 75116 PARIS	400 231 056	100,00	100,00
AXELIS	11 rue Pierre-Rigaud - 94200 IVRY-SUR-SEINE	451 344 238	100,00	100,00
DARIADE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	400 231 072	100,00	100,00
DESIRADE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	402 345 268	100,00	100,00
ECRINVEST 4	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	434 211 793	100,00	100,00
ECRINVEST 7	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	451 291 371	100,00	100,00
EDIFINANCE PARTICIPATION	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	440 143 741	100,00	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT (ex-ARJIL ET ASSOCIÉS)	6 rue Laurent-Pichat - 75116 PARIS	315 782 490	99,92	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT ET CIE (ex-ARJIL ET CIE)	6 rue Laurent-Pichat - 75116 PARIS	320 366 453	99,92	99,92
HACHETTE SA	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
HELIOS	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	433 436 870	100,00	100,00
HOLPA	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	572 011 526	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA Inc.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
LAGARDÈRE RESSOURCES	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
MNC	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
MP 55	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	344 646 021	100,00	100,00
MP 65	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	348 971 854	99,42	99,42
MP 98	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	387 941 636	99,42	100,00
MATRA MANUFACTURING & SERVICES - DEP	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
MATRA PARTICIPATIONS	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
MATRAVISION INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
NOUVEL ELAN CROIX CATELAN	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOFRIMO	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	569 803 687	100,00	100,00
SOPREDIS	5 place des Marseillais - 94220 CHARENTON-LE-PONT	602 020 455	100,00	100,00
TEAM LAGARDÈRE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	482 741 725	100,00	100,00
GROUPE TRANSPORT				
MATRA TRANSPORT	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	662 000 447	100,00	100,00
MATRA TRANSFINEX	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	343 607 255	100,00	100,00
SOFIMATRANS	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	325 646 388	100,00	100,00

Sociétés consolidées par intégration proportionnelle au 31 décembre 2006

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
LIVRE				
HARLEQUIN SA	83-85 boulevard Vincent-Auriol - 75013 PARIS	318 671 591	50,00	50,00
PRESSE				
DECOREVISTAS	MADRID (ESPAGNE)		49,99	50,00
DISNEY HACHETTE PRESSE	10 rue Thierry-Le-Luron - 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 254 763	49,99	50,00
ELLE VERLAG	MUNICH (ALLEMAGNE)		49,99	50,00
GRIMOCO	CHYPRE		24,98	49,00
HACHETTE FILIPACCHI MAG. SP. ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
HACHETTE MARIE CLAIRE ITALIA	MILAN (ITALIE)		49,00	49,00
HACHETTE MARIE CLAIRE RUSSIE	MOSCOU (RUSSIE)		25,00	49,00
HACHETTE NEXT MEDIA	SÉOUL (CORÉE DU SUD)		49,99	50,00
INTERQUOT SNC	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	439 758 509	49,99	50,00
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	49,98	50,00
GROUPE PSYCHOLOGIE MAGAZINE				
PSYCHOLOGIES MAGAZINE (FINEV)	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	326 929 528	48,99	49,00
INTERPSYCHO	149 rue Anatole-France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	448 976 530	48,99	100,00
DISTRIBUTION SERVICES				
ADL PARTNER SUISSE	CAROUGE (SUISSE)		32,50	50,00
HUNGARO PRESSE	BUDAPEST (HONGRIE)		50,00	50,00
LOGAIR	4 place de Londres - 95726 ROISSY	443 014 527	27,78	50,00
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	114 avenue Charles-De-Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	552 016 628	43,09	51,00
VIRGIN MEGA	52 avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	432 573 806	51,00	51,00
LAGARDERE ACTIVE				
GROUPE LAGARDERE ACTIVE BROADCAST				
107.89 ANTENNE AC GmbH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		44,55	100,00
107.89 ANTENNE AC GmbH & Co. KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		44,55	100,00
CAPITAL IMAGE	64 rue du Château - 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	453 909 848	33,10	50,00
EURO RADIO SAAR	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		44,55	45,00
GULLI (JEUNESSE TV)	12 rue d'Oradour-sur-Glane - 75015 PARIS	480 937 184	42,55	66,00
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		34,00	34,00
NOUVELLES TÉLÉVISIONS NUMÉRIQUES	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	449 779 487	21,49	33,33
PHARE OUEST PRODUCTIONS	14 rue Pergolèse - 75116 PARIS	449 491 166	33,10	50,00
RADIO 3000	EUPEN (BELGIQUE)		21,83	49,00
RADIO POGODA (CLASSIC FM)	VARSOVIE (POLOGNE)		48,60	49,00
RADMARK	RIVOGNA (AFRIQUE DU SUD)		47,14	47,53
VIRGIN MEGA	52 avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	432 573 806	48,60	49,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
HORS BRANCHES				
SOGEADE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	401 959 994	50,00	50,00
GROUPE EADS				
EADS et ses filiales	AMSTERDAM (HOLLANDE)		14,98	14,98

Sociétés consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2006

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
LIVRE				
ÉDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard-et-Levassor - 75013 PARIS	582 039 673	35,33	35,33
PRESSE				
166440 CANADA INC	MONTRÉAL (CANADA)		33,32	49,00
BAYARD HACHETTE ROUTAGE (BHR)	Parc de Pontillat 77340 PONTAULT-COMBAULT	326 966 660	49,97	49,99
ÉDITIONS PHILIPPE AMAURY	25 avenue Michelet - 93400 SAINT-OUEN	552 102 121	24,99	25,00
GUTS	99-103 rue de Sèvres - 75008 PARIS	399 391 879	33,36	33,39
HACHETTE FILIPACCHI AUSTRALIA	SIDNEY (AUSTRALIE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI POST COMPANY	BANGKOK (THAÏLANDE)		48,99	49,00
HACHETTE PACIFIC PTY LTD	SIDNEY (AUSTRALIE)		49,99	50,00
HACHETTE RIZZOLI INTERNATIONAL	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		49,99	50,00
HACHETTE RIZZOLI MAGAZINES	GERAKAS - ATTICA (GRÈCE)		24,99	50,00
HAFIBA	11 rue de Rouvray - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	410 476 592	49,98	49,99
HOLDING E. PROUVOST	10 boulevard des Frères-Voisin 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	383 953 601	41,99	42,00
LES PUBLICATIONS TRANSCONTINENTALES HACHETTE	MONTRÉAL (CANADA)		49,99	100,00
PUBLIFA	12 rue Ampère - 75017 PARIS	429 556 640	49,99	50,00
SETC	48-50 boulevard Senard - 92210 SAINT-CLOUD	378 558 779	39,29	39,31
SEFAM	22 rue Huyghens - 75014 PARIS	334 173 093	49,99	50,00
SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'ÉDITIONS DE JOURNAUX ET D'IMPRIMÉS COMMERCIAUX (SFE)IC	25 avenue du Président-Kennedy - 68000 MULHOUSE	945 750 735	20,01	20,01
LAGARDERE ACTIVE				
GROUPE LAGARDERE ACTIVE BROADCAST				
EUROPE RÉGIES OUEST	16 avenue Henry-Fréville - 35200 RENNES	410 666 150	48,60	49,00
FIRST HUNGARIAN RADIO	BUDAPEST (HONGRIE)		24,79	25,00
JACARANDA	CENTURION (AFRIQUE DU SUD)		19,84	20,00
RADIO 1	BUDAPEST (HONGRIE)		24,79	25,00
RADIO XXI	BUCAREST (ROUMANIE)		19,84	20,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
LAGARDERE ACTIVE BROADBAND				
CANALSATELLITE	85-89 quai André-Citroën - 75711 PARIS Cedex 15	383 866 795	34,00	34,00
LE MONDE INTERACTIF	16-18 quai de la Loire - 75019 PARIS	419 388 673	34,00	34,00
GROUPE CELLFISH				
CELLFISH MEDIA LLC	NEW YORK (USA)		63,94	25,00
CELLFISH France (ex-PLURIMEDIA)	43-45 avenue Victor-Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	420 919 904	63,94	25,00
LEGION TELEKOMMUNIKATION	DUSSELDORF (ALLEMAGNE)		63,94	25,00
PLURIMEDIA SPECTACLES	43-45 avenue Victor-Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	334 937 563	63,94	25,00
WAP TOO	8 rue de Hanovre - 75002 PARIS	431 411 016	63,94	25,00
HORS BRANCHES				
CVT.	121 avenue de Malakoff - 75016 PARIS	304 233 406	50,00	50,00

Note 34 Comptes consolidés 2005 et 2004

En application de l'article 28 du règlement n° 809/2004 de la Commission Européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 146 à 281 du Document de référence de l'exercice 2005 déposé auprès de l'AMF en date du 4 avril 2006 sous le n° D.06-0207 ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 111 à 183 du Document de référence de l'exercice 2004 déposé auprès de l'AMF en date du 6 avril 2005 sous le n° D.05-0355.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

6 - 4 Commentaires sur les comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2006

6-4-1 Comptes de résultat

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(en M€)	31.12.04	31.12.05	31.12.06
Produits d'exploitation	1	-	13
Résultat d'exploitation	(25)	(26)	(26)
Résultat financier	6	134	(13)
Résultat courant	(19)	108	(39)
Résultat exceptionnel	87	1	178
Rémunérations prioritaires	(2)	-	-
Profit d'impôts	65	87	80
Résultat net comptable	131	196	219

- Au 31 décembre 2006, le résultat d'exploitation s'établit en perte à 26 M€. Il enregistre, pour l'essentiel, les frais de fonctionnement de la structure holding. Les produits d'exploitation de l'exercice 2006 sont constitués d'honoraires enregistrés en charges d'exploitation et refacturés à d'autres entités du Groupe ; ces opérations sont donc sans incidence sur le résultat d'exploitation.
- Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en M€)	31.12.04	31.12.05	31.12.06
Produits des VMP et assimilés	2	8	14
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	65	48	62
Intérêts des emprunts et financements	(61)	(50)	(151)
Intérêts TSDI 1992 (nets de prime)	(3)	(3)	(6)
Dividendes encaissés ou à recevoir	17	118	72
Dotations et reprises aux provisions	(11)	23	26
Divers	(3)	(10)	(30)
Résultat financier	6	134	(13)
Intérêts TSDI 1988 (nets de prime)	(2)	-	-
Résultat financier et rémunérations prioritaires	4	134	(13)
Coût de la structure financière (hors dividendes, provisions et divers)	1	3	(81)

Au 31 décembre 2006, le résultat financier ressort en perte à - 13 M€ contre un profit de 134 M€ au 31 décembre 2005.

Cette dégradation s'explique par :

- un alourdissement des frais financiers nets de 81 M€ imputable, pour l'essentiel, à l'émission des ORAPA remboursables en actions EADS émises le 10 avril 2006 ;
- une baisse des dividendes en provenance de Désirade (holding de détention de la participation dans EADS) qui s'élève à 61 M€ en 2006 contre 109 M€ en 2005 ;
- la prise en charge, à hauteur de 20 M€, des frais relatifs à l'émission des ORAPA.
- Le résultat exceptionnel présente en 2006 un solde positif de 178 M€ qui comprend :
 - un profit de 132 M€ lié à l'annulation des TSDI 1988 ainsi que des primes correspondantes suite à leur rachat, à prix symbolique, par Lagardère SCA ;
 - pour le solde et pour l'essentiel, des reprises de provisions pour risques.
- Le profit d'impôt, 80 M€ au 31 décembre 2006, représente comme, pour les exercices précédents, le profit d'intégration fiscale correspondant à l'excédent des impôts versés par les filiales intégrées fiscalement sur l'impôt exigible du Groupe fiscal.

6-4-2 Bilan et financement

Actif			
(en M€)	31.12.04	31.12.05	31.12.06
Actif immobilisé	6 109	5 955	6 299
Créances d'exploitation et divers	60	196	203
Comptes courants Groupe	278	-	-
Disponibilités	604	3	716
Total actif	7 051	6 154	7 218

Passif			
(en M€)	31.12.04	31.12.05	31.12.06
Capitaux propres	2 969	2 791	2 879
Autres fonds propres	416	416	-
Provisions pour risques et charges	172	139	111
Dettes financières	3 429	2 711	4 158
Concours bancaires à court terme	2	29	1
Autres dettes	63	68	69
Total passif	7 051	6 154	7 218

En 2006, les flux générés par l'activité s'élèvent à 113 M€ après prise en compte d'un effet positif de 86 M€ généré par la variation du besoin en fonds de roulement qui correspond, à hauteur de 80 M€, aux intérêts courus sur les ORAPA EADS, payables à l'échéance 2007.

Les flux d'investissement s'affichent à un montant net de 617 M€, qui comprennent à hauteur de 276 M€ des achats d'actions propres et à hauteur de 361 M€, une augmentation des prêts consentis aux filiales du Groupe.

Les opérations financières présentent un solde positif de 1 245 M€ en 2006 et comprennent :

- le dividende versé (160 M€) ;
- une augmentation de capital de 29 M€ par exercice des options de souscription d’actions consenties au personnel ;
- au titre des emprunts nouveaux, le produit de l’émission des ORAPA EADS (1 992 M€) ;
- des remboursements d’emprunts pour 391 M€, dont 250 M€ en remboursement de la ligne de tirage du Crédit Syndiqué 2005 et 141 M€ en remboursement à son échéance de la tranche à cinq ans du placement privé US ;
- une diminution de la trésorerie placée par les filiales de 225 M€.

L’ensemble de ces mouvements aboutit à une augmentation de la trésorerie disponible de 741 M€ qui présente au 31 décembre 2006 un solde positif de 715 M€.

L’endettement net total, représenté par la somme de la trésorerie disponible et des avances en compte courant auprès des filiales moins les dettes financières (y compris les TSDI 1992), évolue comme suit :

(en M€)	31.12.04	31.12.05	31.12.06
Trésorerie (endettement) net total	(2 549)	(2 737)	(3 443)

En 2006, l’endettement net est en progression de 706 M€ qui résulte des fonds consommés par les opérations de l’exercice (504 M€), des dividendes versés (160 M€), de la progression des intérêts courus sur la dette financière (80 M€), compensé par le produit de l’augmentation de capital (29 M€) et l’incidence des écarts de conversion sur la dette .

6 - 5 Comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2006

Bilan de la société mère au 31 décembre 2006

Actif					
(en M€)	31.12.06 Montants bruts	31.12.06 Amortissements et provisions	31.12.06 Montants nets	31.12.05 Montants nets	31.12.04 Montants nets
Immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–
Immobilisations corporelles	–	–	–	–	–
Immobilisations financières – Participations	3 320	167	3 153	3 099	3 051
– Créances rattachées aux participations	2 607	26	2 581	2 241	2 385
– Autres titres immobilisés	374	1	373	147	212
– Prêts	–	–	–	–	–
– Autres immobilisations financières	192	–	192	468	461
Actif immobilisé	6 493	194	6 299	5 955	6 109
Créances d'exploitation	–	–	–	–	–
Créances diverses	183	2	181	195	335
Valeurs mobilières de placement	713	–	713	–	601
Disponibilités	3	–	3	3	3
Charges constatées d'avance	–	–	–	–	–
Actif circulant	899	2	897	198	939
Charges à répartir sur plusieurs exercices	–	–	–	1	2
Écarts de conversion – Actif	22	–	22	–	1
Total Actif	7 414	196	7 218	6 154	7 051

Bilan de la société mère au 31 décembre 2006

Passif			
(en M€)	31.12.06 Montants nets	31.12.05 Montants nets	31.12.04 Montants nets
Capital social	870	866	859
Primes d'émission, de fusion et d'apport	1 636	1 611	1 579
Réserves			
– Réserve légale	87	87	87
– Réserves réglementées	–	–	120
– Autres réserves	31	31	1
Report à nouveau	36	–	192
Résultat net de l'exercice	219	196	131
Capitaux propres	2 879	2 791	2 969
Titres subordonnés à durée indéterminée	–	416	416
Capitaux propres et autres fonds propres	2 879	3 207	3 385
Provisions pour risques et charges	111	139	172
Emprunts assortis de conditions particulières	287	287	287
Dettes financières			
– Emprunts obligataires	2 757	825	1 602
– Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	222	499	777
– Dettes rattachées à des participations	893	1 129	765
Dettes d'exploitation	23	15	18
Dettes diverses	8	28	5
Comptes de régularisation	–	–	–
Écart de conversion – Passif	38	25	40
Total Passif	7 218	6 154	7 051

Résultat de la société mère au 31 décembre 2006

Résultat			
(en M€)	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Produits d'exploitation	13	-	1
Charges d'exploitation	(39)	(26)	(26)
Résultat d'exploitation	(26)	(26)	(25)
Produits financiers	206	206	116
Charges financières	(224)	(96)	(99)
Variation des provisions	5	24	(11)
Résultat financier	(13)	134	6
Résultat courant avant impôt	(39)	108	(19)
Résultat exceptionnel	178	1	87
Rémunérations prioritaires nettes	-	-	(2)
Impôt sur les résultats	80	87	65
Résultat net	219	196	131

Tableau de financement de la société mère au 31 décembre 2006

(en M€)	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Résultat net comptable	219	196	131
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	(56)	(72)	(82)
Résultat sur cessions d'immobilisations	(4)	21	(3)
Profit sur le rachat des TSDI 1988 suivi de leur annulation	(132)	-	-
Variation du besoin en fonds de roulement	86	(133)	(9)
Flux générés (consommés) par l'activité	113	12	37
Investissements financiers	(728)	(345)	(198)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	37	82	-
Diminution des créances et des prêts	74	436	944
Solde des opérations d'investissement	(617)	173	746
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	(504)	185	783
Dividendes versés	(160)	(414)	(126)
Diminution des emprunts et dettes financières	(391)	(1 467)	(101)
Augmentation de capital	29	40	32
Emprunts nouveaux	1 992	401	-
Variation des comptes courants Groupe	(225)	627	(229)
Solde des opérations financières	1 245	(813)	(424)
Variation de trésorerie	741	(628)	359
Trésorerie début de période	(26)	602	243
Trésorerie fin de période	715	(26)	602

Annexe aux comptes sociaux au 31 décembre 2006

Commentaires généraux

La société Lagardère SCA est un holding financier dont le bilan est principalement composé, d'une part, de participations et de comptes courants existant avec ses filiales et, d'autre part, des moyens de financement du Groupe.

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 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable.

Les chiffres présentés dans les tableaux ci-après sont exprimés en millions d'euros.

2 Immobilisations financières

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Des provisions pour dépréciation sont constituées à raison des moins-values latentes, lesquelles sont généralement estimées à partir d'une étude de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation significative.

3 Valeurs mobilières

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des provisions pour dépréciation 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 dettes et créances sont converties au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture.

Les gains de change latents sont différés au bilan et 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 :

- Lorsque l'opération traitée en devises est assortie d'une opération parallèle destinée à couvrir les conséquences de la fluctuation des changes (couverture à terme), 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 les termes de dénouement sont voisins, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

Notes annexes aux comptes sociaux

(les chiffres qui suivent sont exprimés en millions d'euros.)

Note 1 Actif immobilisé

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.06	Augmentation	Diminution	31.12.06
Immobilisations corporelles	–	–	–	–
Immobilisations financières				
Participations et autres titres	3 452	292	50	3 694
Créances rattachées à des participations	2 249	432	74	2 607
Autres immobilisations financières	468	7	283	192
Total actif immobilisé	6 169	731	407	6 493

Les variations des amortissements et provisions pour dépréciation s'analysent comme suit :

	01.01.06	Augmentation	Diminution	31.12.06
Immobilisations financières				
Participations et autres titres	206	–	38	168
Créances rattachées à des participations	8	18	–	26
Total	214	18	38	194

Note 2 Créances

Au 31.12.06, 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	2 799	45	2 754
Créances de l'actif circulant	182	66	116
Total	2 981	111	2 870

Note 3 Valeurs mobilières de placement

	31.12.06	31.12.05
Valeur brute	713	–
Provision pour dépréciation	–	–
Valeur nette	713	–
Valeur d'inventaire	725	–
Plus-values potentielles	12	0

Note 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	Total
Capitaux propres au 31.12.05	866	1 729	–	196	2 791
Augmentation de capital ^(*)	4	25	–	–	29
Dividendes distribués	–	–	(160)	–	(160)
Affectation du résultat 2005	–	–	196	(196)	–
Résultat de l'exercice	–	–	–	219	219
Capitaux propres au 31.12.06	870	1 754	36	219	2 879

() Exercice des options d'actions consenties au personnel (29 M€).*

Le capital social est composé de 142 691 231 titres au nominal de 6,1 €.

Note 5 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 30 novembre 2006 Lagardère SCA a exercé son droit contractuel :

- de racheter à prix symbolique les TSDI émis en décembre 1988 par Matra SA et Hachette SA pour des montants respectifs de 250 et 200 M\$;
- de mettre fin aux conventions de crédit conclues avec des établissements financiers permettant le remboursement à l'émetteur du service de la dette à partir de la seizième année contre paiement de primes.

Le rachat des TSDI a entraîné leur annulation et la constatation d'un profit sans incidence fiscale sur 2006 de 132 M€ représentant l'écart entre le montant des primes revalorisées figurant à l'actif du bilan et le montant des TSDI inscrit au passif. Ce profit est enregistré en résultat exceptionnel.

Note 6 Emprunts assortis de conditions particulières**TSDI 1992**

La société Matra Hachette S.A. a émis, en décembre 1992, un emprunt sous forme de Titres Subordonnés à Durée Indéterminée présentant les caractéristiques suivantes :

- 287 M€ ;
- Intérêts : taux EURIBOR 6 mois majoré de 1,45 % à échéances semestrielles "terme échu".

Les caractéristiques de cette émission diffèrent des précédentes, notamment sur les points suivants :

- elle est qualifiée de “reconditionnée” par suite de la conclusion avec une société tierce de conventions par lesquelles celle-ci rachètera au pair les TSDI à la fin de la quinzième année, et renoncera à la perception des intérêts à compter de cette date ;
- la faculté de différer le paiement des intérêts dépend non seulement de l’absence de versement d’un dividende aux actionnaires, mais aussi d’un certain niveau de résultat net consolidé négatif (perte supérieure au quart des capitaux propres et dettes subordonnées et assorties de conditions particulières).

Cela conduit à comptabiliser cette émission non en “Autres fonds propres”, mais en “Emprunts assortis de conditions particulières”.

Il en résulte également que les coûts afférents à ces titres ne sont pas enregistrés en “Rémunérations prioritaires” mais en “Charges financières”. Le montant de la prime est, de même que pour les TSDI 1988, porté en “Autres immobilisations financières” et revalorisé annuellement.

Pour l’année 2006, la revalorisation, comptabilisée en produits financiers, s’élève à 7 M€.

Note 7 Emprunts obligataires

A **La Société a émis le 24 janvier 2001 sur le marché américain du placement privé un emprunt obligataire pour un montant total de 500 M\$ réparti en trois tranches :**

- une tranche à 5 ans pour 125 M\$ avec un coupon de 7,06 % ;
- une tranche à 7 ans pour 150 M\$ avec un coupon de 7,25 % ;
- une tranche à 10 ans pour 225 M\$ avec un coupon de 7,49 %.

Chaque tranche fait l’objet de billets à ordre (“notes”) spécifiques aux montants souscrits par les investisseurs.

L’emprunt émis en dollars à taux fixe a fait l’objet de contrats d’échange simultanés avec des banques qui conduisent la société à être endettée en euros pour un montant total de 564 M€ et de payer un coupon annuel moyen de EURIBOR + 1,15 % par an.

Pour l’année 2006, la charge d’intérêts s’élève à 18 M€.

B **La Société a émis le 10 juillet 2003 un emprunt obligataire pour un montant de 100 M€ représenté par 100 000 obligations de 1 000 € dont les caractéristiques sont :**

- durée : dix ans ;
- échéance : 10 juillet 2013.

Une opération d’échange (*swap*), portant sur les conditions financières de l’emprunt a été simultanément conclue avec une banque qui aboutit, pour Lagardère SCA, à payer par trimestrialités une rémunération effective calculée au taux EURIBOR 3 mois + 1,035 %.

Pour l’année 2006, la charge d’intérêts s’élève à 4 M€.

C **La Société a émis le 24 juillet 2003 sur le marché américain du placement privé un emprunt obligataire pour un montant de 38 M\$ et de 116 M€ réparti en deux tranches :**

- une tranche de 38 M\$ dite Senior Notes, Series D avec un coupon à 5,18 % à échéance du 24 juillet 2013 ;
- une tranche de 116 M€ dite Senior Notes, Series E avec un coupon à 4,965 % à échéance du 24 juillet 2013.

La tranche de l’emprunt d’un montant de 38 M\$ a fait l’objet d’un contrat d’échange de devise et de taux ; il en résulte que la société Lagardère est endettée en euros pour un montant de 34 M€, rémunéré semestriellement au taux EURIBOR 6 mois + 0,87 %.

La tranche de l’emprunt d’un montant de 116 M€ a fait l’objet d’une opération d’échange de taux conclue avec une banque, ce qui aboutit, pour Lagardère SCA à payer une rémunération semestrielle au taux EURIBOR 6 mois + 0,88 %.

Pour l’année 2006, la charge d’intérêts s’élève à 6 M€.

D Lagardère SCA a émis et IXIS Corporate & Investment Bank et Nexgen Capital Limited ont souscrit un emprunt obligataire d'un montant en principal de 1 992 186 000 € remboursable en un maximum de 61 110 000 actions existantes de la société EADS N.V., en trois tranches portant chacune sur un maximum de 20 370 000 actions, respectivement les 25 juin 2007, 25 juin 2008 et 25 juin 2009.

Lors du remboursement des obligations, Lagardère SCA bénéficiera d'un intéressement égal à la totalité de la hausse éventuelle de l'action EADS N.V. dans la limite de 115 % du cours de référence de 32,60 € par action, en réduisant le nombre d'actions EADS N.V. à livrer aux obligataires, ce nombre pouvant ainsi être réduit jusqu'à 53 139 130 actions. À l'inverse, Lagardère SCA ne pourra être contrainte de livrer plus de 61 110 000 actions EADS N.V. en cas de baisse de l'action en dessous du cours de référence.

Cette émission obligataire est représentée par 61 110 ORAPA émises le 11 avril 2006 au prix de 32 600 € par ORAPA et donnant droit à un coupon de 7,7 % par an.

Pour l'année 2006, la charge d'intérêts s'élève à 111 M€.

8 État des échéances des dettes

	31.12.06	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Titres subordonnés à durée indéterminée	287	–	–	287
Emprunts obligataires	2 757	756	1 751	250
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	222	1	221	–
Emprunts et dettes financières divers	893	597	–	296
Dettes d'exploitation et dettes diverses	31	31	–	–
Total général	4 190	1 385	1 972	833

9 État des provisions

Nature des provisions	01.01.06	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.06
Provisions pour risques et charges	139	22	50	111
Total 1	139	22	50	111
Provisions pour dépréciation				
– des immobilisations financières	214	18	38	194
– autres	2	–	–	2
Total 2	216	18	38	196
Total général	355	40	88	307
<i>dont dotations et reprises :</i>				
– financières		40	45	
– exceptionnelles			43	

10 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	5 734	Dettes financières	893
Créances de l'actif circulant	49	Dettes d'exploitation et dettes diverses	13
Autres	22	Autres	38

11 Montant des postes du compte de résultat correspondant à des opérations avec des entreprises liées et ayant un lien de participation

	Charges		Produits
Intérêts des dettes	167	De participations	32
Pertes sur filiales	45	Profits sur filiales	22

12 Produits à recevoir et charges à payer

	Montant		Montant
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	1	Dettes financières	92
Créances de l'actif circulant	–	Dettes d'exploitation et dettes diverses	8
Disponibilités	–		
Total	1	Total	100

13 Charges à répartir sur plusieurs exercices

Ce poste comporte les frais d'émission des TSDI de 1992 et fait l'objet d'un amortissement sur 15 ans.

14 Résultat financier

	31.12.06	31.12.05
Produits financiers		
Produits financiers de participations	167	191
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	7	7
Autres intérêts et produits assimilés	–	–
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	14	8
Reprises de provisions	45	75
Gains de change	18	–
Charges financières		
Intérêts et charges assimilés	(221)	(93)
Dotations aux provisions	(40)	(51)
Perte de change	(3)	(3)
Résultat financier	(13)	134

15 Résultat exceptionnel

	31.12.06	31.12.05
Plus et moins-values de cessions d'actifs	4	(21)
Dotations et reprises de provisions	43	9
Autres produits et charges exceptionnels	131	13
Résultat exceptionnel	178	1

16 Impôt sur les résultats

Le profit d'impôt de 80 M€ en 2006 représente principalement le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement. Au 31 décembre 2006, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 170 M€.

17 Engagements hors bilan

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements de cessions de titres dans le cadre des plans d'options au personnel	445	Abandons de créances sous réserve de retour à meilleure fortune	1
Intérêts bancaires sur crédit long terme	396	Lignes de crédit autorisées et non utilisées	2 200

Opérations sur produits dérivés

A. Les achats de calls ou les opérations de vente à réméré permettent à Lagardère SCA de bénéficier d'une couverture intégrale des plans d'options d'achat d'actions mis en place au profit des salariés de son Groupe pour les exercices 2001 à 2005. Ces opérations de couverture n'ont pas d'impact significatif sur les fonds propres ni sur l'endettement net de Lagardère SCA.

Au 31 décembre 2006, les positions sont les suivantes :

- *Contrat de call* :
 - 214 162 options à 46,48 € sur titres Lagardère Plan 2001 10 M€
 - 1 403 521 options à 51,45 € sur titres Lagardère Plan 2003 72 M€
 - 1 572 763 options à 51,92 € sur titres Lagardère Plan 2004 82 M€
 - 1 659 994 options à 56,97 € sur titres Lagardère Plan 2005 95 M€
- *Contrat de réméré* :
 - 613 860 options à 46,48 € sur titres Lagardère Plan 2001 29 M€
 - 1 196 126 options à 51,45 € sur titres Lagardère Plan 2002 62 M€

En l'absence de pouvoir démontrer une certitude suffisante quant à l'exercice des rémérés compte tenu notamment de leurs échéances, ces derniers sont maintenus en engagements hors bilan.

B. Par ailleurs, dans le cadre d'une politique financière visant à réduire les risques de taux de change ou d'intérêts, des positions de couverture sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou traités de gré à gré.

Il s'agit, au 31 décembre 2006, des opérations suivantes :

- Vente de devises à terme 310 M€
- Swaps de devises 457 M€⁽¹⁾

Engagements sur opérations de taux portant sur les montants contractuels (en base) ci-après :

- Swaps de taux € pour 979 M€
- Autres Swaps de taux 457 M€⁽¹⁾

(1) Ces opérations couvrent les obligataires de 375 M\$ et 38 M\$ par un contrat unique d'échange de devises et de taux d'intérêts.

Filiales et participations au 31 décembre 2006

au 31 décembre 2006

(en M€)	Capital	Réserves	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 détenu par Lagardère SCA)			
DESIRADE (121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)	466 933	254 540	100,00
HACHETTE SA (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	793 000	260 270	100,00
HOLPA (121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)	536	2 807	98,54
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	15 052	100,00
LAGARDERE RESSOURCES (121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)	11 666	(27 856)	100,00
MATRA PARTICIPATIONS (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	3 214	100,00
MATRAVISION Inc. (1633 Broadway - 45 th Floor New York, NY 10019) (USA)	\$ 30	\$ 133 871	99,99
M N C (121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)	89 865	19 505	100,00
SOFIMATRANS (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	29 884	16 022	100,00
SYMAH (121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)	37	(2)	100,00
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par Lagardère SCA)			
FINANCIERE DE PICHAT & Compagnie (6 rue Laurent-Pichat - 75116 Paris)	99 169	20 136	47,95
HACHETTE FILIPACCHI MEDIAS (149-151, rue Anatole-France - 92534 Levallois-Perret)	64 588	430 869	35,10
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			
B. Participations non reprises au paragraphe B			
- Autres filiales			
C. Participations non reprises au paragraphe C			
- Autres filiales			

	Valeur comptable des titres détenus		Avances et 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					
	612 312	612 312				83 039	61 117
	1 058 483	1 058 483	1 267 488			18 273	
	16 886	3 373				79	
	94 035	61 590			62 457	32 954	
	26 332		23 162		78 601	(8 964)	
	25 444	25 444	62 768			(6 606)	
	85 168	85 168				\$ 3 509	
	112 732	112 732				4 411	
	36 789	36 789				138	
	75 511	13				(22)	
	78 587	58 928				3 551	192
	1 097 972	1 097 972				30 092	10 628
	50	50					

Inventaire des valeurs mobilières

au 31 décembre 2006 (Article 6 de la loi du 1^{er} mars 1984)

I. Titres de participations (en milliers d'euros)		
A. Participations françaises		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 K€, dont :		3 067 673
<i>Nombre d'actions ou de parts</i>		
122 233 852	Désirade	612 312
51 997 499	Hachette	1 058 483
14 169 270	Hachette Filipacchi Médias	1 097 972
105 716	Holpa	3 373
845 465	Matra Manufacturing & Services	61 590
999 981	Matra Participations	25 444
7 848 480	MNC	112 732
3 117 885	Financière de Pichat & Compagnie	58 928
1 953 210	Sofimatrans	36 789
5 000	Sogeade Gérance	50
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 K€		13
Total des participations françaises		3 067 686
B. Participations étrangères		
<i>Nombre d'actions ou de parts</i>		
30 112	Matravisión Inc.	85 168
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 K€.		0
Total des participations étrangères		85 168
Total des titres de participations		3 152 854
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)		
C. Fonds d'investissement		
		386
Total des fonds d'investissement		386
D. Actions propres		
		372 585
Total des actions propres		372 585
Total des autres titres immobilisés		372 971

au 31 décembre 2006 (Article 6 de la loi du 1^{er} mars 1984)

III. Valeur mobilières de placement (en milliers d'euros)

A. Titres de placement français

1. Actions et SICAV

40 524

Nombre d'actions ou de parts

18 500

Orsay Sécurité

39 249

25

Natexis Sécurité Jour

1 275

2. Fonds communs de placement

672 208

Nombre d'actions ou de parts

178

BNP PARIBAS Eonia Prime

90 635

773

SGAM AI Money

80 083

76

Clam Trésorerie 3 Mois

69 266

27 500

Ixis Trésorerie Plus

300 058

4 500

HSBC Eotop

49 270

53

Clam Trésorerie Eonia

10 282

308

Natexis Sécurité Plus

72 614

**Total des valeurs mobilières de placement
(valeur nette comptable)**

712 732

Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices
(Articles 133-135 et 148 du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales)

Nature des indications	2002	2003	2004	2005	2006
I Capital en fin d'exercice (en €)					
a) Capital social	849 229 824	851 664 914	858 993 979	866 456 932	870 416 509
b) Nombre des actions ordinaires existantes	139 218 004	139 617 199	140 818 685	142 042 120	142 691 231
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	2 653 353	3 550 108 ⁽¹⁾	1 944 724 ⁽¹⁾	1 706 788 ⁽¹⁾	–
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'€)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	926	2 357	1 072	258	13 245
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(72 115)	15 421	(9 021)	76 291	91 035
c) Impôt sur les bénéfices	53 316 ⁽²⁾	50 774 ⁽²⁾	65 396 ⁽²⁾	87 008 ⁽²⁾	79 708 ⁽²⁾
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(65 952)	91 572	131 631	196 553	218 565
e) Résultat distribué aux actionnaires	111 227	122 815	410 518	153 613	⁽³⁾
III Résultat par action (en €)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	(0,14)	0,47	0,40	1,15	1,20
b) Résultat après impôt et charges calculées	(0,47)	0,66	0,93	1,38	1,53
c) Dividende distribué à chaque action	0,82	0,90	1,00 + 2,00 ⁽⁴⁾	1,10	⁽³⁾
IV Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	–	–	–	–	–
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	–	–	–	–	–
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice.	–	–	–	–	–

(1) Le nombre d'actions indiqué correspond aux plans d'options pour lesquels le prix d'exercice est inférieur au cours du 31.12.

(2) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(3) Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende de 1,20 € par action.

(4) Dividende exceptionnel de 2 € par action.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

6 - 6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Sociaux

Mesdames, Messieurs les Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2006, sur :

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

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

I Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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

II Justification des appréciations

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

Principes et méthodes comptables

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

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

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

III **Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion de la Gérance et dans les documents adressés aux associés sur la situation financière et les comptes annuels ;
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi qu'aux engagements pris en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 27 mars 2007

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUÉRARD

Jacques Kamienny

ERNST & YOUNG & Autres

Jean-François Ginies

6 - 7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Mesdames, Messieurs les Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Lagardère S.C.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2006, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

I Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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

II Justification des appréciations

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

- Comme il est précisé dans la note 4-10 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe Lagardère réalise au moins annuellement un test de dépréciation des immobilisations incorporelles du pôle Média. Nous avons apprécié les données et les hypothèses utilisées dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable de ces actifs à des fins de comparaison avec leur valeur comptable. Cette valeur recouvrable est appréhendée notamment sur la base des prévisions de flux de trésorerie préparées par le Groupe. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La note 2-3-4 de l'annexe aux comptes consolidés expose le traitement retenu par le groupe Lagardère en matière de comptabilisation de l'ORAPA et de son dérivé incorporé. Le groupe Lagardère a choisi d'amortir sur une base prorata temporis la valeur temps initiale de ce dérivé incorporé, bien que le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne impose, lors de chaque arrêté, une reconnaissance au compte de résultat de la mise à la juste valeur de cet instrument particulier. Nous avons procédé à l'appréciation de l'incidence de ce traitement qui se fonde sur les caractéristiques d'ensemble de l'émission de l'ORAPA, ainsi que de l'information y afférant fournie dans l'annexe aux comptes consolidés.

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

III **Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2007

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUÉRARD

ERNST & YOUNG et Autres

Mazars

Jacques Kamienny

Jean-François Ginies

6 - 8 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Mesdames, Messieurs les Associés,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés dont nous avons été avisés.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle de ces conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967 d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France : ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ou engagement visé aux articles L.225-40 et L.226-10 du Code de Commerce.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du décret du 23 mars 1967, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice :

- **Lagardère Capital et Management**

Convention d'Assistance

Une convention a été conclue en 1988 par Lagardère Capital et Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations de sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de Lagardère Capital et Management font partie des instances dirigeantes du Groupe et de ses principales sociétés filiales.

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

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

Le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a approuvé un avenant modifiant à compter du 1^{er} janvier 2004, les modifications de calcul de la rémunération de la société Lagardère Capital et Management.

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

Régime supplémentaire de retraite au profit de certains salariés de la société Lagardère Capital et 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 et 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 Sécurité Sociale.

Cinq des salariés de la société Lagardère Capital et Management, membres du Comité Exécutif du groupe Lagardère, sont bénéficiaires de ce régime.

Ce régime a pris effet au 1^{er} 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 2006, la facturation de la société Lagardère Capital et Management s'élève à 17 019 078 euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 3 270 000 euros par rapport à 15 015 301 euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 2 451 000 euros au titre de l'exercice 2005.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 27 mars 2007

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUÉRARD

Jacques Kamienny

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-François Ginies

6 - 9 Honoraires des Commissaires aux Comptes

(M€)	2006			
	Mazars & Guérard	%	Ernst & Young	%
Audit				
– Commissariat aux comptes	2 825		3 703	
– Missions accessoires	1 201		1 225	
Sous-total	4 026	95,8	4 928	91,2
Autres prestations				
– Juridique, fiscal, social	176		455	
– Autres	–		22	
Sous-total	176	4,2	477	8,8
TOTAL	4 202	100	5 405	100

(M€)	2005			
	Mazars & Guérard	%	Ernst & Young	%
Audit				
– Commissariat aux comptes	2 430		3 250	
– Missions accessoires	1 230		481	
Sous-total	3 660	95,5	3 731	98,8
Autres prestations				
– Juridique, fiscal, social	145		26	
– Autres	29		19	
Sous-total	174	4,5	45	1,2
TOTAL	3 834	100	3 776	100

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Chapitre 7

Informations concernant
l'organisation de la Société
et du Groupe –
Gouvernement d'entreprise

7 - 1	Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA	296
7-1-1	Présentation générale de la société en commandite par actions	296
7-1-2	Présentation de la Commandite Lagardère SCA	296
7 - 2	Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	297
7-2-1	Associés Commandités	297
7-2-2	Gérants	297
7-2-3	Membres du Conseil de Surveillance	304
7-2-4	Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	314
7 - 3	Rémunérations et avantages	315
7-3-1	Comité Exécutif	315
7-3-2	Gérants	317
7-3-3	Conseil de Surveillance	319
7-3-4	État récapitulatif des opérations sur les actions de Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2006	320
7-3-5	Ensemble du personnel	321
7 - 4	Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	323
7-4-1	Organisation générale du Groupe	323
7-4-2	Organisation et fonctionnement de Lagardère SCA	324
7-4-2-1	La Gérance	324
7-4-2-2	Le Conseil de Surveillance	325
7-4-3	Procédures de contrôle interne	328
7-4-3-1	Description	328
7-4-3-2	Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne	335
7-4-3-3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la Société Lagardère SCA, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	336
7 - 5	Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	337
7-5-1	Opérations conclues avec LCM	337
7-5-2	Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	338

7-1 Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA

7-1-1 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, et dont les droits ne sont pas librement cessibles ;
- 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.

7-1-2 Présentation de la Commandite Lagardère SCA

La loi et les spécificités des statuts (cf. § 8.2) de la Société font de la Commandite Lagardère une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction et de celles de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires à la marche 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, dont les Gérants ne sont pas membres et à la nomination 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 § 3.1.13). 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 proposée aux actionnaires.

Ce régime exclut la confusion qui est reprochée aux sociétés anonymes classiques, entre le rôle du Président, lorsqu'il est Directeur Général, et celui du Conseil d'Administration dont il est issu.

7-2 Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance

7-2-1 Associés Commandités

Arnaud Lagardère

4 rue de Presbourg - 75116 Paris

Société Arjil Commanditée-Arco

Société anonyme au capital de 40 000 €

121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS

7-2-2 Gérants

Arnaud Lagardère

4 rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues en propre : 125 822

Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs la société Lagardère Capital & Management qui détient, au 31 décembre 2006, 7,12 % du capital de Lagardère SCA.

Dipômé d'Études Approfondies d'économie de l'université de Paris Dauphine, M. Arnaud Lagardère a été nommé, Administrateur, 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.

Fonction principale

Gérant et Associé Commandité de Lagardère SCA

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Président-Directeur Général de Hachette SA (Lagardère Media)

4 rue de Presbourg - 75116 Paris

Administrateur de Hachette Livre (SA)

43 quai de Grenelle - 75015 Paris

Administrateur de Hachette Distribution Services (SA)

2 rue Lord-Byron - 75008 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de Virgin Stores (SA)

16 boulevard du Général-Leclerc - 92115 Clichy

Président du Conseil de Surveillance de Hachette Filipacchi Médias (SAS)

149-151 avenue Anatole-France - 92534 Levallois-Perret

Président du Conseil de Surveillance de Lagardère Active (SAS)

121 avenue de Malakoff - 75216 Paris

Représentant permanent de Lagardère Active Publicité

au Conseil d'Administration de Lagardère Active Radio International

28 rue François 1^{er} - 75008 Paris

Président de Lagardère Active Broadband (SAS)

11 rue de Cambrai – 75019 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère Sports (SAS)

28 rue François 1^{er} – 75008 Paris

Director of la société Lagardère Management INC.

1633 Broadway, 45th Floor – New York, NY 10019 – USA

Chairman of the Board of Directors de Lagardère Active North America INC.

1633 Broadway, 20th Floor – New York, NY 10019 – USA

Chairman of the Board of Directors de la société European Aeronautic Defence and Space Company – EADS N.V.

Le Carré, Beechavenue 130-132, 1119 PR, Schiphol-Rijk, The Netherlands

Chairman of the Board of Directors de la société EADS Participations B.V.

Drentestraat 24, 1083 HK Amsterdam

PO BOX 2838, 1000 CV - The Netherlands

Administrateur de Lagardère Ressources (SAS)

121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Président de Lagardère (SAS)

121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de Lagardère Capital & Management (SAS)

121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président-Directeur Général d'Arjil Commanditée – Arco (SA)

121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

Membre du Conseil de Surveillance de DaimlerChrysler AG

Epplestrasse 225 – D 70546 Stuttgart – Möhringen

Administrateur de France Telecom (SA)

6 place d'Alleray – 75015 Paris

Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton (SA)

22 avenue Montaigne – 75008 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde (SA)

Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin CASG (Association loi 1901)

Président de l'Association Nouvel Elan Croix Catelan

Président de l'Association Lagardère Paris Racing

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de LCM Expression (SA) *(sorti en juin 2002)*

Administrateur de multiThématiques (SA)

48 quai du Point-du-Jour – 92100 Boulogne-Billancourt *(sorti en décembre 2002)*

Cogérant de IS-9

28 rue François 1^{er} – 75008 Paris (*sorti en mai 2003*)

Gérant de Lagardère Active Publicité (SNC)

28 rue François 1^{er} – 75008 Paris (*sorti en mai 2003*)

Administrateur de la Société d'Agences et de Diffusion (SA)

33 rue Hainard – 75012 Paris (*sorti en juin 2003*)

Gérant des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne – NMPP (SARL)

52 rue Jacques-Hillairet – 75012 Paris (*sorti en juillet 2003*)

Administrateur de CanalSatellite (SA)

85-89 quai André-Citroën – 75015 Paris (*sorti en décembre 2003*)

Administrateur de Lagardère-Sociétés (SAS)

121 avenue de Malakoff – 75216 Paris (*sorti en décembre 2003*)

Administrateur des Éditions P. Amaury (SA)

25 avenue Michelet – 93400 Saint-Ouen (*sorti en décembre 2003*)

Président de Lagardère Images (SAS)

28 rue François 1^{er} – 75008 Paris (*sorti en octobre 2004*)

Président et Directeur Général de Lagardère Thématiques (SA)

28 rue François 1^{er} – 75008 Paris (*sorti en novembre 2004*)

Gérant de Lagardère Élevage

Le Haut d'Ouilly – 14690 Pont-d'Ouilly (*sorti en mars 2005*)

Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Arjil & Compagnie (SCA)

43 rue Vineuse – 75016 Paris (*sorti en avril 2005*)

Président du Club des Entreprises Paris 2012 (Association loi 1901) (*sorti en janvier 2006*)

Administrateur de Fimalac (SA)

97 rue de Lille – 75007 Paris (*sorti en janvier 2006*)

Président de Lagardère Active (SAS)

121 avenue de Malakoff – 75216 Paris (*sorti en octobre 2006*)

Administrateur de Hachette Filipacchi Médias (SA)

149-151 avenue Anatole-France – 92534 Levallois-Perret (*sorti en octobre 2006*)

Représentant permanent de Hachette SA au Conseil de Gérance de SEDI TV-TEVA (SNC)

89 avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine (*sorti en décembre 2006*)

Président Délégué de Lagardère Active Broadcast (SA Monégasque)

57 rue Grimaldi – 98000 Monaco (*sorti en mars 2007*)

Société Arjil Commanditée-Arco

Société anonyme au capital de 40 000 €

121 avenue de Malakoff – 75116 PARIS

Représentée par **Arnaud Lagardère, Philippe Camus et Pierre Leroy**

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérant pour une durée de six ans à compter du 17 mars 1998, puis renouvelée, en 2004, pour une nouvelle période de six années.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par la société Arjil Commanditée-Arco :

Néant

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par les représentants légaux de la société Arjil Commanditée-Arco :

Arnaud Lagardère (voir pages précédentes)

Philippe Camus

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 28 juin 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 3 808

Ancien élève de l'École normale supérieure (Ulm), Philippe Camus est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (section économie et finances) et agrégé de physique et d'actuariat.

Il a été Président du Directoire d'Aérospatiale Matra en 1999, puis Président exécutif d'EADS de 2000 à 2005.

Fonctions principales

Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

Cogérant du groupe Lagardère

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Représentant permanent de la société Lagardère SCA au Conseil d'Administration de la société Hachette SA

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Filipacchi Médias (SAS)

Administrateur des Éditions P. Amaury (SA)

Représentant permanent de la société Lagardère Active au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast (Monaco)

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la société Hachette Distribution Services (SA)

Chairman, President et CEO de Lagardere North America Inc.

Administrateur de Cellfish Media, LLC.

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

Administrateur du Crédit Agricole SA

Administrateur d'Accor

Senior Managing Director de Evercore Partners Inc.

Président d'honneur du GIFAS

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur du Groupement d'Intérêt Économique PGS (*sorti le 29 novembre 2002*)

Administrateur du Crédit Lyonnais (*sorti le 30 juillet 2003*)

Président de la société EADS France (SAS) (*sorti le 11 mai 2005*)

Coprésident exécutif de la société EADS N.V. (Pays-Bas) (*sorti le 11 mai 2005*)

Coprésident exécutif de la société EADS Participations BV (Pays-Bas) (*sorti le 11 mai 2005*)

Président du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) (*sorti le 11 mai 2005*)

Administrateur de la société Dassault Aviation (SA) (*sorti le 11 mai 2005*)

Membre du Comité de rémunération de la société Airbus (SAS) (*sorti le 11 mai 2005*)

Membre du Comité des Associés d'Airbus (SAS) (*sorti le 11 mai 2005*)

Administrateur de la société La Provence (SA) (*sorti le 16 octobre 2006*)

Administrateur de la société Nice Matin (SA) (*sorti le 23 octobre 2006*)

Pierre Leroy

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2 027

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Reims et diplômé d'Études supérieures de droit, M. Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Administrateur Directeur Général de MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987, P-DG de Lagardère Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993.

Fonctions principales

Représentant légal de la société Arjil Commanditée-Arco (SA), associée commanditée et cogérante de la société Lagardère SCA

Administrateur, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

Secrétaire Général du groupe Lagardère

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Administrateur de la société Lagardère (SAS)

Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

Président de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur de la société Hachette SA

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Filipacchi Médias (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA)

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société monégasque)

Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA)

Administrateur de la société Sogead Gérance (SAS)

Président de la société Désirade (SAS)

Administrateur de la société Arlis (SA)

Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (ex-Matra Automobile)

Gérant de la société Financière de Pichat & compagnie (SCA) (ex-Arjil & Cie)

Président du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat (SAS) (ex-Arjil & Associés)

Président de la société Lagardère Expression (SAS) (ex-LCM Expression)

Président-Directeur Général de la société Matra Participations (SA)

Président de la société Sofrimo (SAS)

Président de la société Holpa (SAS)

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA)

Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

Néant

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de la société Les Éditions du Jeudi (SA) *(sorti en avril 2002)*

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadband (SA) *(sorti en juin 2002)*

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active (SA) *(sorti en juin 2002)*

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Sofimatrans (SA) *(sorti en juin 2002)*

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société MNC (SA) *(sorti en juin 2002)*

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Matra Transport (SA) *(sorti en juin 2002)*

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société MP 55 (SA) *(sorti en juin 2002)*

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Matra SA *(sorti en juin 2002)*

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Dariade (SA) *(sorti en juin 2002)*

Président du Conseil d'Administration de la société Hachette 5 (SA) *(sorti en juin 2002)*

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Doris (SA) *(sorti en juillet 2002)*

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Eole (SA) *(sorti en juillet 2002)*

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Diviane (SA) *(sorti en novembre 2002)*

Contrôleur de gestion du GIE Presbourg Gestion et Stratégie (*sorti en novembre 2002*)

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Diolede (SA) (*sorti en avril 2003*)

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Sogemat Participations (SA) (*sorti en novembre 2003*)

Représentant permanent de la société Matra Hachette Général au Conseil d'Administration de la société Ségéra (SA) (*sorti en décembre 2003*)

Président de la société Lagardère Sociétés (SAS) (*sorti en décembre 2003*)

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société MP 71 (SA) (*sorti en mai 2004*)

Président de la société Cibejy (SAS) (*sorti en juillet 2004*)

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société CVT (SA) (*sorti en mai 2006*)

Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Hagena (SA) (*sorti en juillet 2006*)

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias (*transformée en SAS en octobre 2006*)

Administrateur de la société Lagardère Télévision Holdings SA (*sorti en janvier 2007*)

7-2-3 Membres du Conseil de Surveillance

Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2006

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	Raymond H. Lévy	11.05.2004	AGO 2010 ^(*)
Membre du Conseil	Bernard Arnault	11.05.2004	AGO 2010 ^(*)
Membre du Conseil	Hubert Burda	11.05.2004	(1)
Membre du Conseil	René Carron	11.05.2004	AGO 2010 ^(*)
Membre du Conseil	Georges Chodron de Courcel	02.05.2006	AGO 2012 ^(*)
	Groupama SA Représenté par M. Helman le Pas de Sécheval (Directeur Financier de Groupama) Membre du Comité d'Audit	11.05.2004	AGO 2008 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Pehr G. Gyllenhammar	11.05.2004	(2)
Membre du Conseil	Pierre Lescure	11.05.2004	AGO 2008 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Christian Marbach	02.05.2006	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Bernard Mirat	02.05.2006	AGO 2012 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Didier Pineau-Valencienne	11.05.2004	AGO 2008 ^(*)
Membre du Conseil	Henri Proglio	11.05.2004	AGO 2010 ^(*)
Membre du Conseil	Felix G. Rohatyn	11.05.2004	AGO 2008 ^(*)
Membre du Conseil	François Roussely	11.05.2004	AGO 2010 ^(*)
Censeur	Bernard Esambert	11.05.2004	(3)
Secrétaire	Laure Rivière-Doumenc	11.05.2004	

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

(1) Hubert Burda a démissionné le 19 décembre 2006.

(2) Pehr G. Gyllenhammar a démissionné à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2006.

(3) Le mandat de M. Bernard Esambert a pris fin lors de l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2006.

Raymond H. Lévy

40 rue de Garches – 92420 Vaucresson

Né le 28 juin 1927

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 15 230

Président du Conseil de Surveillance de la Société Lagardère SCA et de son Comité d'Audit.

Ingénieur au Corps des Mines, M. Raymond H. Lévy a notamment été Vice-Président-Directeur Général d'Elf Aquitaine, Président d'Usinor, de la Régie Nationale des Usines Renault et du Consortium de Réalisation.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Président du Conseil de Surveillance de la société Sogead

Administrateur de la société Sogead Gérance

M. Raymond H. Lévy est également Président d'honneur de la société Renault SA

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de la société Renault Finance (Suisse)

Administrateur de la société Louis Dreyfus Citrus

Bernard Arnault

22 avenue Montaigne – 75008 Paris

Né le 5 mars 1949

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Ancien élève de l'École polytechnique, M. Bernard Arnault a été Président de la société Ferret-Savinell, de la Financière Agache et de Christian Dior. Il est actuellement Président-Directeur Général de la société LVMH.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, SA

Président du Conseil d'Administration de Christian Dior, SA

Président de Groupe Arnault SAS

Président du Conseil d'Administration de la Société Civile du Cheval Blanc

Président du Conseil d'Administration de la Fondation d'entreprise Louis Vuitton pour la création

Administrateur de Christian Dior Couture, SA

Administrateur de Raspail Investissements, SA

Membre du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision "M6", SA

À l'étranger :

Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton (Japan) KK, Japon

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

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président et Directeur Général de Montaigne Participations et Gestion, SA
Administrateur de Financière Jean Goujon, SA, France
Administrateur de Vivendi Universal, SA, France
Administrateur de Moët Hennessy Inc., États-Unis
Directeur Général de Christian Dior, SA, France
Représentant légal de Christian Dior, Président de Montaigne Développement, SAS, France
Représentant légal de Montaigne Participations et Gestion, Président de Gasa Développement SAS, France, et de Société Financière Saint Nivard, France
Représentant Permanent de Montaigne Participations et Gestion, Administrateur de Financière Agache, SA, France

René Carron

91-93 boulevard Pasteur – 75015 Paris

Né le 13 juin 1942

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

M. René Carron a notamment été membre du Conseil économique et social. Il est actuellement Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés

Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA
Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole des Savoie
Vice-Président de la Fédération Nationale du Crédit Agricole
Vice-Président de la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CNMCCA)
Président de la Confédération Internationale du Crédit Agricole (CICA)
Membre du Comité de Direction du GIE Gecam
Membre du Comité de Direction et Gérant de la société Adicam
Administrateur de Crédit Agricole Solidarité et Développement
Administrateur de la Fondation du Crédit Agricole Pays de France
Représentant permanent de Crédit Agricole SA administrateur de la Fondation de France
Administrateur de la société Sacam
Administrateur de la société Sacam Participations
Administrateur de la société Suez
Administrateur de la société Scicam

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur Vice-Président de Banca Intesa Spa (Italie)
Président de la caisse locale de Crédit Agricole de Yenne
Président du GIE Gecam
Conseiller Général de la Savoie
Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo
Administrateur de la société Rue Impériale
Administrateur de la société Sapacam
Administrateur de la société Sofinco
Administrateur du Fonds Coopération Crédit Agricole Mutuel

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

Maire de la Commune de Yenne (73)
Conseiller de la BDF de la Savoie
Administrateur de Crédit Agricole Indosuez
Administrateur du Crédit Lyonnais
Président de la SAS Rue La Boétie

Georges Chodron de Courcel

23 avenue Mac-Mahon – 75017 Paris
Né le 20 mai 1950

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012^(*)

Ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures de Paris, M. Georges Chodron de Courcel est actuellement Directeur Général Délégué de BNP Paribas.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés

En France :

Directeur Général Délégué de BNP Paribas
Administrateur de la société Bouygues
Censeur de la société Scor SA
Administrateur de la société Nexans
Administrateur de la société Alstom
Administrateur de FFP (Société Foncière, Financière et de Participations)
Censeur de la société SAFRAN
Président de la société BNP Paribas Emergis SAS
Président de la société Compagnie d'Investissement de Paris SAS
Président de la société Financière BNP Paribas SAS
Administrateur de la société Verner Investissements SAS
Censeur de la société Exane

À l'étranger :

Président de la société BNP Paribas Suisse SA (Suisse)
Président de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni)
Administrateur de la société BNPP ZAO (Russie)
Administrateur de la société Erbé SA (Belgique)
Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro (Italie)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil de Surveillance de SAGEM
Président de la société BNP Paribas Bank Polska (Pologne)
Président et Administrateur de la société BNP US Funding (États-Unis)
Administrateur de la société BNP Paribas Canada (Canada)
Administrateur de la société BNP Paribas Peregrine Limited (Malaisie)
Administrateur de la société BNP Prime Peregrine Holdings Limited (Malaisie)
Administrateur de la société BNP Paribas Securities Corp. (ex-Paribas Corporation) (États-Unis)
Administrateur de la société BNP Paribas U.K. Holdings Limited (Royaume-Uni)

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

Administrateur de la société Capstar Partners SAS
Censeur de Scor Global Life (ex-Scor Vie)
Représentant permanent de la société CIP, administrateur de la société FFP (Société Foncière, Financière et de Participations)
Représentant permanent de la société CIP, administrateur de la société Sommer SA

Groupama SA ⁽¹⁾

Société Anonyme au capital de 1 239 777 322 €
8-10 rue d'Astorg – 75008 PARIS

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2008^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues par Groupama SA : 150

Représenté par M. Helman le Pas de Sécheval Directeur Financier de Groupama

Né le 21 janvier 1966

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Ingénieur au Corps des Mines, ancien élève de l'École normale supérieure, M. Helman le Pas de Sécheval a notamment été chef de service des opérations et de l'information financières à la Commission des Opérations de Bourse. Il est actuellement Directeur financier de Groupama.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du Conseil d'Administration de la société Groupama Immobilier
Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Foncière Parisienne
Président du Conseil d'Administration de la société Groupama Asset Management
Président du Conseil d'Administration de la société Finama Private Equity
Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Banque Finama
Représentant permanent de Groupama au Conseil d'Administration de la société Silic
Représentant permanent de Gan Assurances Vie au Conseil de Surveillance de la société Locindus
Administrateur de la société Scor
Administrateur de la société Scor Vie
Censeur au Conseil de Surveillance Gimar Finance & Compagnie
Administrateur de la société Groupama International

À l'étranger :

Administrateur de la société Groupama Vita Spa (Italie)
Administrateur de la société Groupama Assicurazioni Spa (Italie)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Néant

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

(1) La liste des fonctions de gestion, de direction, d'administration et de surveillance exercées par Groupama SA dans d'autres sociétés et exercées au cours des cinq dernières années peut être consultée au 121 avenue de Malakoff, 75116 Paris ou adressée sur demande.

Pierre Lescure

122 rue de Grenelle – 75007 Paris

Né le 2 juillet 1945

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2008^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Journaliste, M. Pierre Lescure a notamment été Directeur de la rédaction de France 2 et Président-Directeur Général de Canal+.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président de la société AnnaRose Productions (SAS)

Administrateur de la société Havas Advertising

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde SA

Membre du Conseil d'Administration de la société Thomson SA

Président de la société Lescure Farrugia Associés

À l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration de la société Kudelski (Suisse)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil d'Administration de Canal+ France

Membre du Conseil d'Administration de Vivendi Universal

Membre du Conseil d'Administration de Studio Canal

Membre du Conseil d'Administration du Paris Saint-Germain

Membre du Directoire de Canal+ Groupe

Christian Marbach

17 avenue Mirabeau – 78600 Maisons-Laffitte

Né le 9 octobre 1937

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 406

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Ingénieur au Corps des Mines, M. Christian Marbach a notamment été Président de l'ANVAR.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Président du Groupement d'Intérêt Économique Oseo-Services (anciennement dénommé "Agence des PME")

Administrateur de la Compagnie Générale de Géophysique – Veritas

(Censeur de la société Sofinnova)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de la société Erap

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

Bernard Mirat

91 avenue de La Bourdonnais – 75007 Paris

Né le 3 juillet 1927

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues (avec M^{me} Mirat) : 2 310

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, ancien élève de l'École nationale d'administration, M. Bernard Mirat a notamment été Secrétaire Général adjoint de la Compagnie des agents de change et Vice-Président-Directeur Général de la Société des bourses françaises.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Néant

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société GT Finance

Administrateur de la société Fimalac

Censeur de la société Holding Cholet-Dupont

Didier Pineau-Valencienne

24-32 rue Jean-Goujon – 75008 Paris

Né le 21 mars 1931

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2008^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2850

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'École des hautes études commerciales, de Tuck School of Business Administration (Darmouth College) et de Harvard Business School, M. Didier Pineau-Valencienne a notamment été Président-Directeur Général de Schneider SA.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du comité d'investissement de Saïard

Administrateur de la société Pernod Ricard

Administrateur de la société Fleury Michon

Président du Comité Consultatif International d'Audencia (ex-ESC Nantes Atlantique)

Administrateur de BIPE Association

Maître de conférences à HEC

Conseiller du Centre d'enseignement supérieur de la Marine

À l'étranger :

Senior Advisor de Crédit Suisse First Boston

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (États-Unis)

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

Member of the Advisory Board - Booz Allen & Hamilton (États-Unis)

Member of the Board of Overseers – Tuck School of Business Administration – Dartmouth College (États-Unis)

Member of the Trustees – American University of Paris

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de la société Wendel Investissement

Administrateur de la société Aventis

Administrateur de l'AFEP

Administrateur de la société Axa

Administrateur de la société Vivarte

Administrateur de la société AON

Member of trustees of IASC (États-Unis)

Administrateur de la société Axa Financial (États-Unis)

Henri Proglio

36-38, avenue Kléber – 75116 Paris

Né le 29 juin 1949

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé de l'École des hautes études commerciales, M. Henri Proglio est Président-Directeur Général de Veolia Environnement.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président-Directeur Général de Veolia Environnement

Administrateur de Thales

Administrateur de Casino, Guichard-Perrachon

Administrateur d'EDF

Membre du Conseil de Surveillance de CNP Assurances

Membre du Conseil de Surveillance d'Elior

Censeur au Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne

Membre du Conseil de Surveillance de Natixis

Gérant de la société Veolia Eau

Président du Conseil d'Administration de Veolia Propreté

Président du Conseil d'Administration de Veolia Water

Président du Conseil d'Administration de Veolia Transport

Administrateur de Sarp Industries

Administrateur de Dalkia International

Administrateur de la Société des Eaux de Marseille

Membre du Conseil de Surveillance A et B de Dalkia (SAS)

Président du Conseil de Surveillance de Dalkia France

À l'étranger :

Director de Collex

Director de Veolia Transport Australia

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

Director de Veolia Environmental Services, Plc
Director de Siram
Director de Veolia ES Asia
Director de Veolia Transport Northern Europe
Director de Veolia ES North America Corp.
Director de Veolia UK Ltd (Royaume-Uni)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président du Directoire de Vivendi Environnement
Administrateur d'EDF International
Administrateur de Vinci
Membre du Conseil de Surveillance de CEO
Membre du Conseil de Surveillance de CFSP
Administrateur de Comgen Australia
Président-Directeur Général de Connex
Administrateur de Connex Asia Holdings (Singapour)
Administrateur de Connex Leasing (Royaume-Uni)
Administrateur de Connex Transport AB (Suède)
Administrateur de Connex Transport UK (Royaume-Uni)
Administrateur de Coteba Management
Membre du Conseil de Surveillance de la Société des Eaux de Melun
Administrateur d'Esterra
Administrateur de B 1998 SL et FCC (Espagne)
Administrateur de Grucycsa (Espagne)
Administrateur de Montenay International Corp. (USA)
Président-Directeur Général d'Onyx
Administrateur d'Onyx UK Holdings (Royaume-Uni)
Administrateur d'OWS (USA)
Administrateur de Safise
Administrateur de Wasco (ex-USFilter, USA)
Administrateur de Sarp

Felix G. Rohatyn

280 Park Avenue, 27th Floor
New York, NY 10017 – États-Unis
Né le 29 mai 1928

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2008^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

M. Felix G. Rohatyn a notamment été Associé-Gérant de la Banque Lazard (New York) et ambassadeur des États-Unis en France. Il est actuellement Senior Advisor de Richard S. Fuld, Jr et Président de Lehman Brothers' International Advisory Committees.

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

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe SA
Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA

À l'étranger :

Senior Advisor to Chairman and Chief Executive Officer Richard S. Fuld, Jr.
Chairman of the Lehman Brothers' International Advisory Committees (États-Unis)
Président de Rohatyn Associates LLC (États-Unis)
Administrateur de French American Foundation (États-Unis)
Trustee and Vice-Chairman de Carnegie Hall (États-Unis)
Trustee de Centre for Strategic and International Studies (CSIS) (États-Unis)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Rothschilds Continuation Holdings AG
Administrateur de Suez SA
Administrateur de Fiat Spa
Administrateur de Comcast Corporation

François Roussely

22-30 avenue de Wagram – 75008 Paris
Né le 9 janvier 1945

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010^(*)

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, M. François Roussely a notamment été Président-Directeur Général d'EDF. Il est également Magistrat à la Cour des comptes et Président du Crédit Suisse.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés

Président-Directeur Général de Crédit Suisse – France
Président de Crédit Suisse banque d'investissement France
Vice-Président de Crédit Suisse banque d'investissement Europe
Président du Cercle des Aquitains
Conseiller Maître à la Cour des Comptes

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président du Conseil d'Administration d'EDF
Administrateur de la société AFII
Membre du Comité de l'Énergie Atomique (CEA)
Membre du Conseil de Surveillance de la société Dalkia Holding
Président de la Fondation EDF
Président du Conseil d'Administration de l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC)
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France
Président d'honneur d'EDF

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

7-2-4 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants

7-2-4-1 Absence de condamnation pour fraude, faillite ou d'incrimination et/ou 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 des Gérants ;
- 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.

7-2-4-2 Contrats de service 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 des Gérants n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SCA ou l'une de ses filiales, à l'exception de M. Raymond Lévy qui est titulaire d'un contrat de travail, de la société Groupama SA titulaire d'un contrat de prestations de services conclu avec la société Arlis concernant la gestion de l'actionnariat de Groupama SA, et de M. Pierre Lescure qui est titulaire d'un contrat de conseil avec la société SCPE.

7-2-4-3 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.

7-2-4-4 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. § 7-4-2-2) ;
- il n'existe aucune restriction acceptée par les Gérants 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 en vigueur ou inscrites dans la "Charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du groupe Lagardère".

7 - 3 Rémunérations et avantages

7-3-1 Comité Exécutif

7-3-1-1 Rémunérations

Les salaires reçus par les membres du Comité Exécutif (en 2006 : MM. Lagardère, Camus, D'Hinnin, Funck-Brentano, Gut, Leroy, de Roquemaurel) pour leurs fonctions au sein du groupe Lagardère (hors EADS) sont à la charge totale de la Société Lagardère Capital & Management, employeur des personnes désignées qui les refacture à Lagardère Ressources (cf § 7-5-1).

La rémunération brute totale qui leur a été versée en 2006 s'élève à 8 370 100 € (contre 8 158 000 € en 2005).

Lagardère Ressources, agissant pour le compte des différentes sociétés concernées, a par ailleurs pris en compte directement l'indemnité conventionnelle due à M. Gérald de Roquemaurel pour 2 972 139 €.

* * *

Les salariés de LC&M, membres du Comité Exécutif, bénéficient par ailleurs d'un régime supplémentaire de retraite qui a été mis en place, par LC&M, à effet du 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

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. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire est plafonné à 35 % de la Rémunération de référence.

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. La Rémunération de référence est limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment de la retraite, à l'exception du licenciement après l'âge de 55 ans ou des cas d'invalidité ou de préretraite.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Il n'est contractuellement prévu au bénéfice des intéressés aucune indemnité en cas de départ.

Par ailleurs, les jetons de présence perçus dans le cadre de Conseils d'Administration de sociétés du Groupe (hors EADS) par les personnes concernées se sont élevés globalement, pour 2006, à 90 785 € (109 140 € en 2005).

7-3-1-2 Options de souscription et d'achat d'actions

Il convient de noter que suite à la distribution en 2005 d'un dividende exceptionnel de 2 € prélevé en partie sur les réserves de la Société, il a été procédé, en application des dispositions du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés (articles 174-12 et 174-13) à un ajustement du prix de souscription et du prix d'achat des actions sous option et à un ajustement de leur nombre.

Plan / Date de l'AG	Quantités attribuées Origine	Prix d'exercice avant ajustement du 06.07.2005	Prix d'exercice après ajustement du 06.07.2005	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2006	Nombre d'options annulées	Quantités restant à lever à fin 2006	Dates d'exercice
Options de souscription								
10.12.1999 30.05.1997	250 000	44,00 €	43,52 €	7	181 987	–	0	10.12.2001 au 09.12.2006
18.12.2000 23.05.2000	205 000	63,00 €	62,31 €	8	0	15 167	192 108	18.12.2002 au 17.12.2007
Options d'achat								
19.12.2001 23.05.2000	195 000	47,00 €	46,48 €	7	15 168	–	151 680	19.12.2003 au 19.12.2008
19.12.2002 23.05.2000	195 000	52,02 €	51,45 €	7	15 167	–	181 997	19.12.2004 au 19.12.2009
18.12.2003 23.05.2000	185 000	52,02 €	51,45 €	6	15 167	–	171 887	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004 11.05.2004	185 000	52,50 €	51,92 €	6	0	15 168	171 901	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005 11.05.2004	230 000	n.a ⁽¹⁾	56,97 €	5	0	–	230 000	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	230 000	n.a ⁽¹⁾	55,84 €	5	–	–	230 000	

(1) n.a : non applicable.

7-3-2 Gérants

7-3-2-1 Rémunérations et avantages

- M. Arnaud Lagardère a perçu, en 2006, de la société Lagardère Capital & Management, avantages en nature compris, une rémunération brute de 1 909 020 €, soit un montant net, après déduction des charges sociales, de 1 709 413 € (contre respectivement 2 094 665 € et 1 880 672 € pour l'année précédente).

Le montant brut de cette rémunération se décompose de la façon suivante :

	2005	2006
Partie fixe	917 340	917 580
Partie variable versée au titre de l'exercice précédent	1 177 325	991 440
Total brut	2 094 665	1 909 020

M. Arnaud Lagardère a reçu de diverses sociétés du groupe Lagardère des jetons de présence en ses qualités d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance pour un total de 8 750 € (13 421 € en 2005).

Par ailleurs, la société hollandaise EADS N.V., dont Lagardère détient indirectement 14,98 % du capital, lui a versé en 2006, pour l'exercice de son mandat de *Chairman of the Board*, la somme brute de 244 250 €. Elle lui a également versé 100 000 €, à titre de jetons de présence.

- M. Philippe Camus, Cogérant a quitté EADS pour rejoindre le groupe Lagardère à effet du 11 juillet 2005. Il a reçu durant l'exercice 2006, une rémunération brute de 1 285 564 € qui lui est majoritairement versée aux États-Unis.

	2005		2006
	EADS	LC&M et Groupe Lagardère	Lagardère
Salaires			
1. Partie fixe	624 911	522 137	1 042 723
2. Partie variable au titre de l'exercice précédent	1 096 345	100 000	242 841
3. Montant soldant la partie variable pour l'exercice en cours	227 685	–	–
Total brut	1 948 941	622 137	1 285 564
Indemnités liées à la cessation de ses fonctions à EADS :			
– Indemnité contractuelle de départ	2 550 000		
– Prime spécifique de changement de fonction		2 550 000	

Il a perçu, en 2006, de diverses sociétés du Groupe dont il est administrateur ou membre du Conseil de Surveillance, 6 227 € de jetons de présence (9 767 € en 2005).

- M. Pierre Leroy, Cogérant a perçu en 2006, de la société Lagardère Capital & Management, une rémunération brute, avantages en nature compris, de 1 476 180 €, soit un montant net, après déduction des charges sociales, de 1 313 841 € (contre, respectivement, 1 597 980 € et 1 426 751 € en 2005).

Le montant brut de cette rémunération se décompose de la façon suivante :

	2005	2006
Partie fixe	657 040	722 880
Partie variable versée au titre de l'exercice précédent	690 940	753 300
Prime exceptionnelle	250 000	–
Total brut	1 597 980	1 476 180

M. Pierre Leroy a reçu de diverses sociétés du groupe Lagardère des jetons de présence en ses qualités d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance pour un total de 16 590 € (27 226 € en 2005).

La partie variable des rémunérations est établie à partir d'une base subissant, à la hausse comme à la baisse, l'effet :

- sur la moitié de son montant, de la performance individuelle de l'intéressé ;
- sur l'autre moitié de son montant et par parts égales :
 - du dépassement ou non d'un taux de hausse normatif du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du pôle médias ;
 - de l'évolution par rapport au budget des flux opérationnels au niveau du Groupe.

Les trois personnes mentionnées ci-dessus bénéficient du régime de retraite supplémentaire des cadres dirigeants exposé au paragraphe 7-3-1.

7-3-2-2 Options de souscription et d'achat d'actions

- M. Arnaud Lagardère n'a pas reçu d'options sur actions Lagardère en 2006.
Il détient 151 668 options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.
(Prix moyen pondéré de souscription ou d'achat de ces options : 53,41 €).
- M. Philippe Camus s'est vu attribuer en 2006 par Lagardère SCA 50 000 options d'achat d'actions Lagardère pouvant être exercées entre le 14 décembre 2008 et le 14 décembre 2016 au prix de 55,84 € par action acquise.
Il détient 221 337 options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.
(Prix moyen pondéré de souscription ou d'achat de ces options : 54,29 €).
- M. Pierre Leroy s'est vu attribuer en 2006 par Lagardère SCA 50 000 options d'achat d'actions Lagardère pouvant être exercées entre le 14 décembre 2008 et le 14 décembre 2016 au prix de 55,84 € par action acquise.
Il détient 241 557 options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.
(Prix moyen pondéré de souscription ou d'achat de ces options : 54,94 €).

7-3-3 Conseil de Surveillance

7-3-3-1 Rémunérations

L'Assemblée Générale mixte, réunie le 11 mai 2004, a décidé de fixer à un montant global de 600 000 €, la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence.

Chaque membre reçoit une part de base de 20 000 €. Les membres du Comité d'Audit ont droit à deux parts supplémentaires, les Présidences tant du Conseil de Surveillance que du Comité d'Audit donnant droit à une part supplémentaire.

Les jetons de présence versés nominativement aux membres du Conseil de Surveillance ont été les suivants (en €) :

	en 2005	en 2006
Raymond H. Lévy	100 000	100 000
Lagardère Capital & Management	6 667	–
Manfred Bischoff (Allemagne)	20 000 ⁽¹⁾	6 667 ⁽¹⁾
Georges Chodron de Courcel	20 000	20 000
Pehr G. Gyllenhammar (Grande-Bretagne)	60 000 ⁽¹⁾	60 000 ⁽¹⁾
Pierre Lescure	20 000	20 000
Christian Marbach	60 000	60 000
Bernard Mirat	60 000	60 000
Groupama SA	60 000	60 000
Jean Peyrelevade	6 667	–
Didier Pineau-Valencienne	60 000	60 000
Felix G. Rohatyn (USA)	20 000	20 000 ⁽¹⁾
Michel Rouger	6 667	–
Yves Sabouret	6 667	–
Bernard Arnault	13 334	20 000
Hubert Burda (Allemagne)	13 334 ⁽¹⁾	20 000 ⁽¹⁾
René Carron	13 334	20 000
Henri Proglío	13 334	20 000
François Roussely	13 334	20 000
Bernard Esambert	13 334	20 000
Montant total distribué	586 672	586 667

(1) Moins retenue à la source.

En rémunération de ses fonctions de Conseil, M. Raymond H. Lévy a par ailleurs reçu du Groupe une rémunération brute de 212 172 € en 2006 (209 886 € en 2005). Il a perçu des sociétés du Groupe dont il est administrateur ou membre du Conseil de Surveillance un montant de 14 440 € à titre de jetons de présence (15 200 € en 2005).

7-3-3-2 Options de souscription et d'achat d'actions

Néant.

7-3-4 État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2006

7-3-4-1 Gérance

Arnaud Lagardère

Exercice, le 7 décembre 2006, de 40 442 options de souscription d'actions au prix de 43,52 € par action (options attribuées le 19 décembre 1999).

Philippe Camus

Néant.

Pierre Leroy

Néant.

7-3-4-2 Conseil de Surveillance

Didier Pineau-Valencienne

Vente, aux dates et au prix mentionnés ci-après, des quantités d'actions Lagardère SCA suivantes :

23 novembre 2006 : 500 actions au prix unitaire de 56,15 €

23 novembre 2006 : 400 actions au prix unitaire de 56,15 €

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance sur les titres de la Société au cours de l'exercice écoulé.

7-3-5 Ensemble du personnel

7-3-5-1 Options consenties au personnel sur les actions de l'émetteur

Il convient de noter que suite à la distribution en 2005 d'un dividende exceptionnel de 2 € prélevé en partie sur les réserves de la Société, il a été procédé, en application des dispositions du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés (articles 174-12 et 174-13) à un ajustement du prix de souscription et du prix d'achat des actions sous option et à un ajustement de leur nombre.

Plan / Date de l'AG	Quantités attribuées Origine	Prix d'exercice avant ajustement du 06.07.2005	Prix d'exercice après ajustement du 06.07.2005	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2006	Nombre d'options annulées	Quantités restant à lever à fin 2006	Dates d'exercice
Options de souscription								
10.12.1999 30.05.1997	1 300 800	44,00 €	43,52 €	696	623 843	256 210	–	10.12.2001 au 09.12.2006
18.12.2000 23.05.2000	1 254 500	63,00 €	62,31 €	458	25 268	218 721	1 011 554	18.12.2002 au 17.12.2007
Options d'achat								
19.12.2001 23.05.2000	1 258 000	47,00 €	46,48 €	421	192 793	115 812	818 034	19.12.2003 au 19.12.2008
19.12.2002 23.05.2000	1 299 000	52,02 €	51,45 €	416	59 981	97 096	1 147 579	19.12.2004 au 19.12.2009
18.12.2003 23.05.2000	1 437 250	52,02 €	51,45 €	445	20 426	55 108	1 377 847	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004 11.05.2004	1 568 750	52,50 €	51,92 €	481	–	51 937	1 534 582	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005 11.05.2004	1 683 844	n.a ⁽¹⁾	56,97 €	495	–	26 850	1 656 994	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006 11.05.2004	1 844 700	n.a ⁽¹⁾	55,84 €	451	–	–	1 844 700	14.12.2008 au 14.12.2016

(1) n.a. : non applicable.

7-3-5-2 Options consenties au personnel sur les actions d'autres sociétés du groupe^(*)

Date d'AG Date d'attribution	Prix d'exercice	Date d'exercice	Nombre d'options attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options caduques	Nombre d'options restant à lever	Période de rachat (1) (2)
Hachette Filipacchi Médias							
AG du 18.06.1997 18.06.1997	37,44 €	du 18.06.1997 au 17.06.2007	1 577 ⁽³⁾	11	64	64 ⁽⁵⁾	du 19.06.2002 au 19.06.2007
AG du 18.06.1997 22.07.1999	46,20 €	du 22.07.1999 au 21.07.2009	1 525 ⁽⁴⁾	63	55	888 ⁽⁶⁾	du 23.07.2004 au 23.07.2009
Virgin Stores							
AG du 25.09.1998 15.04.1999 ⁽⁷⁾	40,04 €	du 15.04.2002 au 15.04.2009	9 959	6	4 482	0	du 16.04.2004 au 15.04.2009
AG du 15.03.2000 15.03.2000	32,03 €	du 16.01.2003 au 15.01.2010	56 269	8	3 984	0	du 16.03.2005 au 15.03.2010
AG du 15.03.2000 17.01.2001	47,77 €	du 18.01.2004 au 17.01.2011	2 988	2	2 998	0	du 18.01.2006 au 17.01.2011
AG du 15.03.2000 19.04.2001	47,77 €	du 20.04.2004 au 19.04.2011	498	1	498	0	du 20.04.2006 au 17.01.2011
AG du 15.03.2000 05.06.2001	71,82 €	du 06.06.2004 au 05.06.2011	1 992	1	1 992	0	du 06.06.2006 au 05.06.2011
AG du 25.09.2002 05.07.2004	99,40 €	du 05.07.2008 au 05.07.2014	10 000	6	2 000	8 000	du 05.07.2008 au 05.07.2014

(*) En ce qui concerne EADS, il convient de se reporter, pour les options attribuées par cette dernière, à son propre document de référence.

(1) Les attributaires bénéficient d'une clause de rachat dépendant de formules intégrant l'évolution des capitaux propres et/ou de l'évolution des résultats.

(2) Pour Hachette Filipacchi Médias, il s'agit d'une période d'échange contre des actions Lagardère.

(3) Chaque option donne le droit de souscrire 300 actions.

(4) Chaque option donne le droit de souscrire 500 actions.

(5) En 2006, 617 options ont été exercées.

(6) En 2006, 152 options ont été exercées.

(7) Options d'achat.

7-3-5-3 Options de souscription d'achat d'actions consenties aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux, et options levées

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux, et options levées	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix d'achat ou de souscription en €	Date d'attribution
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix attributaires, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	335 000	55,84	14.12.2006
	217 376	44 ^(*) /43,52 ^(**)	10.12.1999
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les personnes, dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	24 762	63 ^(*) /62,31 ^(**)	18.12.2000
	76 854	47 ^(*) /46,48 ^(**)	19.12.2001
	53 800	52,02 ^(*) /51,45 ^(**)	19.12.2002
	20 426	51,45 ^(**)	18.12.2003

(*) Avant ajustement du prix (repricing).

(**) Après ajustement du prix (repricing).

7 - 4 Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe

7-4-1 Organisation générale du Groupe

Le groupe Lagardère consolide aujourd'hui plus de 500 sociétés dans ses comptes, dont la liste exhaustive et l'adresse figurent en annexe aux comptes consolidés.

La société Lagardère SCA est la société holding qui contrôle l'ensemble des filiales et participations. Elle 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 de ses filiales opérationnelles.

La société Lagardère SCA n'emploie elle-même aucun salarié ; les moyens humains et opérationnels nécessaires à la mise en œuvre de sa politique et au contrôle des activités de son Groupe sont regroupés au sein d'une société de services, Lagardère Ressources, qu'elle contrôle à 100 % en sa qualité d'associé unique.

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement :

- les activités Media, au travers de Hachette SA (qui a adopté la dénomination commerciale Lagardère Media) qui contrôle les activités opérationnelles Livre, Distribution et Services, Presse, Radio/Télévision, Production audiovisuelle, Nouveaux Médias et Sports, via respectivement les sociétés Hachette Filipacchi Médias, Hachette Livre, Hachette Distribution Services, Lagardère Active et Lagardère Sports ;
- la participation stratégique de 14,98 % dans EADS N.V., détenue au travers d'une filiale, elle-même détenue par l'État français et le groupe Lagardère.

Les autres activités, d'importance moins significative, constituent le "Hors Pôles" et sont contrôlées directement par Lagardère SCA.

7-4-2 Organisation et fonctionnement de Lagardère SCA

7-4-2-1 La Gérance

La Direction Générale de la Société est assurée par les Gérants, choisis par les Associés Commandités. Ils représentent et engagent la Société dans ses rapports avec les tiers.

En s'appuyant sur le Comité Exécutif, constitué de cadres dirigeants du Groupe sous la présidence d'Arnaud Lagardère, elle a pour rôle :

- 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 unités opérationnelles.

Le Comité Exécutif se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

Pour assurer tant la mise en œuvre des décisions ainsi prises que leur contrôle, la Gérance a mis en place une organisation spécifique qui est principalement composée :

- des Directions Centrales du Groupe ;
- du Comité Financier.

Les Directions Centrales du Groupe

Parmi les membres du Comité Exécutif, trois d'entre eux se sont vu plus particulièrement confier la charge d'organiser et d'animer les principales structures centrales du Groupe dont ils se répartissent les responsabilités et qui sont nécessaires à la mise en œuvre des décisions prises, à leur suivi et à leur contrôle : le Secrétaire Général, le Directeur Financier du Groupe et le Directeur des Ressources Humaines et de la Communication.

La Direction de l'Audit Interne ainsi que certaines directions ou services spécifiques sont rattachées directement à la Gérance.

Pour assurer les différentes missions qui leur sont confiées, les Directions Centrales du Groupe, leurs équipes et les moyens matériels correspondant sont regroupés au sein d'une société unique, Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA. Cette société, présidée par le Cogérant, Secrétaire Général du Groupe, emploie près de 200 personnes qui sont fonctionnellement rattachées aux Directeurs Centraux et donc à la Gérance de Lagardère SCA. Les missions confiées à ces Directions Centrales sont exercées au profit tant de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales ; différents contrats de prestations de services lient en conséquence Lagardère Ressources à ces différentes sociétés qui lui versent, en contrepartie, une rémunération en principe égale à 0,9 % de leur chiffre d'affaires (de la marge pour HDS).

Les Unités Opérationnelles

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités ou unités opérationnelles : branche Livre, branche Distribution Services, Lagardère Active (regroupant les activités de presse et les activités audiovisuelles et numériques du Groupe), branche Sport.

Chaque branche dispose d'une organisation propre qui est mise en place par le responsable de la branche sous le contrôle de la Gérance ; les structures correspondant à cette organisation sont regroupées au sein d'une société holding spécifique : Hachette Livre pour la branche Livre, Hachette Distribution Services pour la branche Distribution Services, etc.

Le responsable de la branche concernée assure la direction générale de la société holding ; les membres du Conseil d'Administration ou du Conseil de Surveillance sont, pour la plupart, membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA.

Ainsi, l'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding, sont nommés par la Gérance de Lagardère SCA au travers des Assemblées Générales desdites sociétés.

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, les représentants de chacune des principales Directions Centrales du Groupe ainsi que les contrôleurs de gestion affectés à l'activité concernée, afin de disposer de toutes les compétences nécessaires à l'exercice de ses activités.

Il a pour mission principale d'examiner avec les principaux responsables de chaque branche concernée :

- le budget de l'exercice à venir ;
- le plan à trois ans ;
- les comptes annuels et semestriels ;
- les investissements et désinvestissements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

Il rend compte directement à la Gérance dans la mesure où celle-ci n'est pas représentée à ces réunions.

Les Autres Comités

Par ailleurs, le "Comité Reporting", également présidé par le Directeur Financier du Groupe, examine mensuellement avec les responsables financiers de chaque unité opérationnelle la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les réestimations budgétaires, afin de permettre à la Gérance de suivre mensuellement l'évolution des activités et la situation financière de chaque branche et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

7-4-2-2 Le Conseil de Surveillance

Composition et renouvellement

Conformément aux dispositions légales et statutaires (cf. § 8-2-4.), le Conseil de Surveillance, qui assume le contrôle permanent de la gestion de la Société, est composé de 15 membres au plus, nommés pour une durée maximum de six ans, et désormais renouvelés par tiers tous les deux ans, devant détenir chacun, au moins 150 actions émises par la Société.

Suite aux démissions de MM. Pehr. G. Gyllenhammar et Hubert Burda intervenues respectivement les 2 mai et 19 décembre 2006, il est aujourd'hui composé de 12 membres. L'identité, les renseignements divers se rapportant à chacun d'entre eux, leur date de nomination et la fin de leur mandat figurent en paragraphe 7-2-3.

La composition actuelle du Conseil en garantit la compétence, l'indépendance et la disponibilité pour représenter les intérêts des actionnaires.

L'examen de la situation de chacun des membres du Conseil permet de conclure que huit d'entre eux n'entretiennent 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 sa liberté de jugement et sa participation aux travaux du Conseil et, en conséquence, sont "indépendants" au sens du rapport consolidé AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Il s'agit de :

- M. Helman le Pas de Sécheval, représentant de la société Groupama ;
- M. Pierre Lescure ;
- M. Christian Marbach ;
- M. Bernard Mirat ;

- M. Didier Pineau-Valencienne ;
- M. Henri Proglio ;
- M. Felix G. Rohatyn ;
- M. François Roussely.

Ainsi, au-delà des compétences rassemblées, on peut donc noter que la composition du Conseil se caractérise par un quota majoritaire de membres “indépendants”, au travers des éminentes personnalités qui ont bien voulu accepter de le rejoindre.

Fonctionnement

Les conditions et modalités de son organisation et de son fonctionnement 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 concerne :

- 1) l'indépendance de ses membres : il fixe à au moins la moitié des membres en fonction la quote-part 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 sa liberté de jugement et sa participation aux travaux du Conseil. Il en rend compte chaque année à l'Assemblée dans son rapport, après examen, au vu notamment d'un certain nombre de critères qu'il définit ;
- 2) le nombre de ses réunions annuelles : il en arrête chaque année, sur proposition de son Président et pour l'année à venir, un calendrier ;
- 3) les devoirs de chacun de ses membres : outre les obligations fondamentales de loyauté, de confidentialité et de diligence, ils ont trait notamment à la connaissance des textes légaux, réglementaires et statutaires, à la détention d'un nombre significatif d'actions, à la déclaration au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, à l'assiduité aux réunions ;
- 4) l'intervention sur les titres de la Société et de ses filiales : eu égard aux informations privilégiées et à la connaissance approfondie de certains aspects de la vie de la Société et de son Groupe dont disposent les membres du Conseil, ceux-ci sont en conséquence invités à s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société, en dehors des règles fixées par le règlement, à savoir :
 - interdiction pendant certaines périodes définies d'intervenir sur les titres ;
 - acquisitions préconisées une fois par an, à l'issue de l'Assemblée Générale ;
 - par le biais de la Société et par achat en bloc pour l'ensemble des membres du Conseil ;
 - conservation des actions pendant au moins six mois à l'issue du mandat ;
 - information du Président, de la Gérance et de l'Autorité des Marchés Financiers de toutes opérations effectuées sur les titres dans les cinq jours de la réalisation de celles-ci ;
- 5) le Comité d'Audit : celui-ci a pour mission de préparer les séances du Conseil (voir ci-après).

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes annuels et semestriels, les perspectives de chacune des activités, la stratégie du Groupe, les activités de la Direction de l'Audit Groupe. Il arrête chaque année pour l'année à venir un calendrier de ses réunions : il se réunira, à ce titre, au moins quatre fois en 2007.

Au cours de l'exercice 2006, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises, en mars, en juin, en septembre et en décembre, avec des taux de participation de 57 % pour la séance de mars et de 77 % pour les autres.

Les deux réunions principales de mars et de septembre, qui ont eu principalement pour objet d'examiner les comptes sociaux et consolidés, et la situation générale des activités et de leurs perspectives, ont été précédées d'un Comité d'Audit. Le Conseil de mars a, en outre, procédé à la préparation de l'Assemblée Générale annuelle. Celui du mois de juin, qui avait spécifiquement pour objet d'examiner la situation générale et les perspectives stratégiques de Lagardère Active (présentation animée par les équipes de ce pôle), s'est arrêté longuement sur le dossier EADS. Celui du mois de décembre avait principalement pour objet l'examen de la situation générale et des perspectives stratégiques de la branche Livre du Groupe, animée et dirigée par la société Hachette Livre.

Comité d'Audit

Le Conseil de Surveillance a créé en son sein un Comité d'Audit qui se réunit à fréquence régulière afin de préparer au mieux les travaux du Conseil.

Celui-ci rassemble, autour de M. Raymond H. Lévy qui le préside, MM. Helman le Pas de Sécheval, Christian Marbach, Bernard Mirat et Didier Pineau-Valencienne et est donc constitué pour plus de la moitié de membres indépendants ; ses réunions sont ouvertes aux Commissaires aux Comptes.

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

- de procéder à l'examen des comptes, de s'assurer de la permanence des méthodes, de la qualité, de l'exhaustivité et de la sincérité des états financiers ;
- de prendre connaissance de l'existence et du bon fonctionnement des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques ;
- d'examiner plus spécifiquement, en ce qui concerne l'audit interne de la Société, ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ;
- d'examiner les conventions liant le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA.

Les membres du Comité d'Audit ont accès aux mêmes documents que les Commissaires aux Comptes dont ils examinent la synthèse des travaux ; ils entendent les principaux dirigeants du Groupe.

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

Les réunions de mars et de septembre 2006 du Conseil de Surveillance ont été précédées par la réunion du Comité d'Audit de février et septembre 2006. Le Comité d'audit s'est réuni également en juin et novembre 2006.

Au cours de ces quatre réunions d'une demi-journée chacune, auxquelles tous les membres du Comité ont participé (exception faite d'un membre excusé pour la réunion de février 2006 et d'un membre excusé pour la réunion de juin 2006), ont notamment été examinés outre les comptes annuels et semestriels, les activités de la Direction de l'Audit Groupe, la présentation par l'un des Gérants des dépenses engagées par Lagardère Capital et Management (LCM) dans le cadre du contrat liant LCM au groupe Lagardère, la démarche "Responsabilité sociale et environnementale" (RSE) au sein du Groupe, les présentations du projet d'accord avec Vivendi sur Canal+ France, de l'acquisition de Time Warner Book Group, du projet de désengagement partiel d'EADS et du traitement comptable des ORAPA d'EADS dans les comptes consolidés de Lagardère. La stratégie du groupe Lagardère dans le sport (acquisition de Sportfive, d'une part, et actions de mécénat, d'autre part) a également été présentée en Comité d'Audit.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Directeur Financier, du Directeur Central des Comptabilités, du Directeur du Contrôle de Gestion, du Directeur de l'Audit Interne et des Commissaires aux Comptes. Les principaux documents examinés au cours de chacune de ces réunions avaient été préalablement communiqués à chacun des membres du Comité d'Audit.

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

Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France : déclarations et explications éventuelles

La société fait application des principes de gouvernement d'entreprise consolidés par l'AFEP et le MEDEF en octobre 2003.

S'agissant d'une société en commandite par actions dans laquelle existe une séparation très nette entre les Gérants, qui dirigent l'entreprise, et les membres du Conseil de Surveillance, qui ne procèdent qu'à un contrôle *a posteriori* de la gestion sans pouvoir s'y immiscer sous quelque forme que ce soit, le Conseil a adopté une organisation qui lui a paru adaptée tant au contenu de ses missions qu'à la nature de ses travaux : il s'est en conséquence doté d'un Comité d'Audit pour préparer les séances du Conseil dans les domaines principaux de la comptabilité, de la finance et de l'audit.

Eu égard aux spécificités de la société en commandite par actions Lagardère, le Conseil a considéré la création d'un Comité des Rémunérations comme étant sans objet et, eu égard à l'adoption d'un renouvellement par tiers, tous les deux ans, des membres composant le Conseil, il a considéré que la création d'un Comité des Nominations n'était pas opportune, le Conseil pouvant remplir lui-même les fonctions correspondantes.

Pour ces mêmes raisons, concernant l'indépendance de ses membres, il a considéré que le critère relatif à la durée des fonctions, s'agissant d'un contrôle de la gestion, était un critère essentiel dans l'appréciation de la compétence et ne pouvait en conséquence faire perdre aux membres du Conseil leur qualité de membre indépendant. De même, le fait pour deux membres du Conseil de faire partie ensemble d'un Conseil de Surveillance d'une ou plusieurs autres sociétés ne peut leur faire perdre leur qualité de membre indépendant.

Enfin, à ce jour, il n'a pas procédé à une évaluation formalisée de son fonctionnement ; en 2006, eu égard à l'accroissement de la complexité des travaux qui lui sont demandés, il a augmenté le nombre de ses séances qui sont passées de deux à quatre, le nombre de réunions du Comité d'Audit restant fixé à au moins quatre réunions annuelles.

7-4-3 Procédures de contrôle interne

7-4-3-1 Description

La description ci-après des procédures de contrôle interne en vigueur au sein de Lagardère se fonde sur un référentiel conçu par le groupe de travail chargé, au sein du Groupe, de définir la méthode de présentation des procédures de contrôle interne dans le présent Document de Référence et d'en suivre l'application.

Le référentiel ainsi créé s'inspire, d'une part, des lignes directrices de l'AFEP et du MEDEF^(*) et, d'autre part, du référentiel américain émanant du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

A) Objectifs du contrôle interne

Lagardère SCA est dotée d'un certain nombre de procédures de contrôle interne ayant pour objectifs :

- de réaliser et d'optimiser les opérations ;
- d'assurer la fiabilité de l'information financière ;
- de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise, et les risques d'erreurs ou de fraudes, étant entendu que, compte tenu des limites inhérentes à tout système organisé, ce système ne peut offrir une garantie totale d'élimination de ces risques ;
- d'assurer la conformité aux lois et règlements en vigueur.

^(*) *Recommandations de l'AFEP et du MEDEF intitulées "L'application des dispositions de la loi de sécurité financière concernant le rapport du président sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société".*

B) Définition du périmètre de contrôle

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux sociétés dont le Groupe consolide les comptes selon les méthodes de l'intégration globale ou proportionnelle, à l'exception d'EADS N.V. dont la description du dispositif de contrôle interne est reproduite, en sa qualité de société cotée au premier marché de la Bourse de Paris, dans le Document d'enregistrement de cette société au titre de l'exercice 2006.

En raison de la seule influence notable exercée par Lagardère SCA sur les sociétés mises en équivalence, ces sociétés ne sont pas incluses dans le périmètre de contrôle, bien que le Groupe puisse éventuellement y disposer de droits spécifiques de contrôle liés à sa situation d'actionnaire particulier.

C) Information financière, circuits financiers

C-1 Comptes consolidés, reporting

C-1-1 Références et recueils de procédures

Un ensemble de textes de référence définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés ainsi que du suivi budgétaire s'applique à l'ensemble des intervenants du processus de reporting financier du Groupe. Notamment, 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, notamment dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés :

- la procédure définissant les modalités de réalisation des tests annuels d'évaluation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition ;
- le document cadre définissant les éléments de hors bilan à intégrer dans l'annexe aux comptes et leur traitement.

C-1-2 Fonctionnement du reporting, périodicité, calendrier

La structure de reporting du groupe Lagardère repose sur un découpage par Unités Opérationnelles (UO), engageant la responsabilité desdites UO du fait de la décentralisation de la production de leurs chiffres respectifs.

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 des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés et sur une base de données 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 UO et sur ceux de la Direction Financière du Groupe. 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.

Établissement des budgets

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, l'ensemble des branches du Groupe établissent leurs budget-plans triannuels, dont les synthèses, soumises au Comité Financier, comprennent et commentent notamment les indicateurs suivants :

- chiffre d'affaires ;
- résultat des opérations ;
- résultat avant charges financières et impôts ;
- charges financières nettes ;
- résultat net ;
- flux générés par l'activité ;
- *free cash flow* ;
- somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- augmentations de capital ;
- dividendes ;
- fonds opérationnels employés ;
- endettement net.

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

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 "Unité Opérationnelle", un bilan et un compte de résultat commentés et 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 le Compte Rendu Mensuel Groupe établi par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe et transmis à la Gérance et aux principaux responsables du Groupe. Ce document reprend, par branche, et commente, par Unité Opérationnelle, l'évolution des indicateurs suivants :

- chiffre d'affaires ;
- résultat des opérations des sociétés intégrées ;
- contribution des mises en équivalence et autres éléments ;
- charges financières nettes ;
- charge d'impôts ;
- résultat net avant activités abandonnées et minoritaires ;
- marge brute d'autofinancement ;
- variation du BFR ;
- impôts/intérêts payés et encaissés ;
- flux nets d'investissements corporels et incorporels ;
- *free cash flow* ;
- flux net d'investissements financiers ;
- somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- trésorerie ou endettement net ;
- fonds opérationnels employés.

Le Compte Rendu Mensuel Groupe est présenté au Directeur Financier du Groupe avant sa diffusion définitive.

Par ailleurs, la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par Unités Opérationnelles du Groupe et une analyse des covenants bancaires décrits au chapitre 3 paragraphe 3-1-2.

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.

Il s'agit en particulier du détail des opérations inter-compagnies et du reporting sur les engagements hors bilan, qui fait l'objet d'une note de procédure applicable à l'ensemble du Groupe.

Enfin, l'ensemble des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition est soumis à des tests de valeur annuels (note 4-10 de l'annexe aux comptes consolidés), selon les méthodes des multiples, des flux actualisés et, éventuellement, des transactions comparables.

C - 2 Engagements et flux financiers**C-2-1 Procédure d'investissement/désinvestissement**

Sont soumis à la procédure d'investissement du Groupe :

- tous les investissements ou désinvestissements financiers ;
- ainsi que tous les investissements ou désinvestissements corporels ou incorporels de plus de 10 M€ s'ils sont budgétés et de plus de 5 M€ s'ils n'ont pas été budgétés, ou quel qu'en soit le montant si l'opération peut avoir une incidence quelconque sur les dispositifs anticoncentration, à savoir les seuils de cumul mono et plurimédias.

Le Comité Financier formule un avis auprès de la Gérance après avoir évalué l'intérêt stratégique 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.

Ne sont pas concernées les opérations de trésorerie et les opérations courantes des sociétés financières, les augmentations de capital des sociétés consolidées ou contrôlées par incorporation de compte courant.

C-2-2 Financement et gestion de trésorerie

La procédure mise en place par la Direction de la Trésorerie et du Financement précise les conditions dans lesquelles celle-ci intervient auprès des banques dans le cadre du recours au financement externe ou de la gestion de la trésorerie.

Recours au financement externe

En règle générale, seul 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 ; de telles opérations font cependant l'objet d'une information régulière auprès de la Direction Financière du Groupe.

En conséquence, la Direction Financière du Groupe a la possibilité de mesurer l'utilisation de fonds par les sociétés de l'ensemble du périmètre du Groupe. Par ailleurs cette même Direction effectue, comme indiqué au paragraphe C-1-2-2, un suivi permanent des "covenants" bancaires qui engagent l'ensemble du Groupe.

Gestion de trésorerie

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de bonne qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

Politique de couverture, suivi des risques de marché

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au paragraphe 3.1 du présent Document de référence. À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Générale du Groupe et les responsables opérationnels adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

C - 3 Fiabilisation des systèmes informatiques, audit du système de gestion unique

La Direction Informatique Groupe effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques. Les domaines traités sont :

- l'organisation et la sécurité générale des systèmes d'information ;
- la sécurité physique (intrusion, accidents) ;
- les postes de travail (administration et protection) ;
- les réseaux (locaux, distants, Internet) ;
- les contrôles d'accès aux ressources ;
- la disponibilité des applications et des données.

Les résultats de ces enquêtes 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 une charte d'utilisation des systèmes informatiques s'impose à l'ensemble des salariés du Groupe.

Enfin, le Groupe poursuit le déploiement de son réseau de communication sécurisé, en France et à l'international.

C - 4 Audit

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, mène en permanence des missions d'audit interne qui 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 responsables des branches. Son champ d'intervention inclut l'ensemble du Groupe hors EADS.

Les principaux sujets traités sont les suivants :

- revues de contrôle interne ;
- interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou de cessions ;
- revue de risques opérationnels ou financiers ;
- suivi des plans d'actions consécutifs aux missions d'audit.

La Direction de l'Audit Groupe présente le plan d'audit annuel ainsi qu'une synthèse des missions effectuées et de leurs conclusions au Comité d'Audit. Dans ce cadre, le Comité d'Audit a pu se pencher sur les principales conclusions issues des travaux de l'audit interne, et poser à leur sujet les questions qui lui paraissaient nécessaires.

Les travaux de la Direction de l'Audit Groupe peuvent, le cas échéant, être complétés par des actions effectuées directement par les branches pour leur propre compte.

D) Auto-évaluation du contrôle interne

Lagardère SCA met en œuvre une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe.

Les enjeux de cette démarche sont, d'une part, d'améliorer la maîtrise et l'efficacité des opérations dans un cadre de progrès continu et, d'autre part, de définir précisément les responsabilités des opérationnels en matière de contrôle interne.

La méthodologie repose sur la définition d'un référentiel Groupe composé de six processus financiers et sept processus opérationnels, rassemblant 186 risques couverts par 376 points de contrôle. Pour chacun de ces points de contrôle, l'auto-évaluation vise à recenser l'existence de procédures et de contrôles ainsi que d'une formalisation de ces procédures et contrôles. Pour un certain nombre de contrôles jugés clés, un plan d'action est établi, le cas échéant, afin de répondre aux axes de progrès identifiés.

Les informations qui résultent de cet exercice 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.

Cette démarche d'auto-évaluation conduit à une meilleure formalisation des procédures de contrôle interne et à leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les plans d'amélioration identifiés par les opérationnels font l'objet d'un suivi.

E) Conformité aux principales lois et réglementations applicables au Groupe, protection des biens et des droits du Groupe

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à un certain nombre de lois et réglementations spécifiques, dont les principales sont décrites au paragraphe 3-2-1 du présent document.

E - 1 Conformité aux principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA

La Direction Juridique du Groupe veille au respect des principales 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 du Groupe veille par ailleurs à l'application des procédures destinées à s'assurer du respect par Lagardère SCA du dispositif anticoncentration prévu par la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

Enfin, la Direction Juridique du Groupe, rattachée au Secrétariat Général du Groupe, intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A de Euronext de la Bourse de Paris, et a notamment mis en place en 2006 toute la procédure nécessaire à l'établissement des listes d'initiés en application de la réglementation européenne.

E - 2 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.

E - 3 Gestion des contentieux

La Direction Juridique du Groupe assure la gestion des contentieux de Lagardère SCA ainsi que, lorsque leur impact est jugé significatif pour le Groupe du point de vue financier ou en terme d'image, la gestion des contentieux des branches ; ces derniers, en dehors de ces cas particuliers, sont traités par la Direction Juridique de la branche concernée et/ou ses conseils extérieurs.

E - 4 Protection des biens et droits du Groupe

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Compte tenu de l'importance que revêt la notoriété de ses marques pour ses activités, en particulier dans les domaines de la presse, de l'audiovisuel, de la distribution et de l'édition, le Groupe déploie des efforts importants pour protéger son portefeuille de marques commerciales. La protection de ces marques est assurée par leur dépôt et leur renouvellement et par la poursuite d'éventuelles contrefaçons. Un dispositif de suivi régulier des marques est mis en place à la fois au sein du Groupe et en liaison avec des conseils extérieurs spécialisés de manière à prévenir tout risque significatif susceptible d'affecter la validité des droits du Groupe sur ces marques.

E - 5 Information de la Direction Juridique Groupe sur les opérations exceptionnelles des branches

La Direction Juridique du Groupe est informée des opérations exceptionnelles à réaliser par les branches, en ce compris :

- les investissements /désinvestissements envisagés, dans le cadre de la procédure décrite au paragraphe C-2-1 ci-dessus ;
- les engagements contractuels emportant unitairement des engagements financiers ou des engagements hors bilan significatifs au niveau du Groupe et ;
- les décisions de restructuration juridique impliquant des entités opérationnelles importantes.

F) Risques généraux

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités, comme toute entreprise, à un ensemble de risques. Les principales mesures de maîtrise et de contrôle de ces risques sont décrites au chapitre 3 "Facteurs de risques" du présent Document de référence.

En particulier Lagardère SCA et ses branches poursuivent une démarche de cartographie des risques généraux qui vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé, en termes de gravité, d'éventualité d'occurrence et de degré de maîtrise.

Plus généralement, la Direction Générale du Groupe et les responsables opérationnels font évoluer le dispositif de contrôle et de maîtrise des risques à la lumière des priorités dégagées par l'ensemble des actions de supervision de ce dispositif.

7-4-3-2 Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne

Mesdames, Messieurs,

Afin de répondre aux dispositions de l'article L. 621-18-3 du Code Monétaire et Financier issu de la loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 (loi de Sécurité Financière), le Document de référence de Lagardère SCA présente l'ensemble des informations relatives d'une part aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et d'autre part aux procédures de contrôle interne en vigueur au sein de Lagardère SCA.

Sur le premier point, les informations utiles concernant les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2006 figurent dans la partie "Gouvernement d'entreprise" du Document de référence au paragraphe 7-4-2-2. Nous avons revu ce paragraphe et nous en confirmons les termes.

Pour ce qui concerne le contrôle interne en vigueur au sein de Lagardère SCA, un groupe de travail constitué avec la Direction Financière, la Direction de l'Audit et la Direction Juridique du Groupe Lagardère a été chargé de définir une méthode de présentation des procédures de contrôle interne dans le Document de référence et d'en suivre l'application.

Dans ce cadre, il a notamment été demandé à chacun des responsables de branche du groupe Lagardère d'établir, sur la base de documents justificatifs et selon un cahier des charges prédéterminé, une présentation synthétique des procédures de contrôle interne existant au niveau de sa branche.

Les travaux menés par ce groupe de travail, sur la base des documents ainsi analysés, permettent de conclure que les procédures de contrôle interne existant au sein du Groupe sont conformes à la description qui vous en est faite au paragraphe 7-4-3-1 du Document de référence 2006. Ces travaux ont fait l'objet de présentations et comptes rendus réguliers au cours de l'exercice.

Précisons que les procédures de contrôle interne en vigueur au sein d'EADS N.V. font l'objet d'une description dans le document d'enregistrement de cette entreprise, qui doit être déposé auprès des autorités néerlandaises compétentes et figurera sur son site Internet. Elles ne sont pas reproduites dans le Document de référence de Lagardère SCA.

Le Président du Conseil de Surveillance

7-4-3-3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la Société Lagardère SCA, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Mesdames, Messieurs les Associés,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Lagardère S.C.A., nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du conseil de surveillance de votre société relatif aux procédures de contrôle interne au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

Le président du conseil de surveillance rend compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil de surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société, conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-3 du Code monétaire et financier.

Nous vous présentons les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du président du conseil de surveillance, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du président du conseil de surveillance, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2007

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS & GUÉRARD

ERNST & YOUNG et autres

MAZARS

Jacques Kamienny

Jean-François Ginies

7 - 5 Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)

7-5-1 Opérations conclues avec LCM

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 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 ;
- de leur permettre, dans ce cadre, de bénéficier ensemble du poids économique et international d'un groupe de 14 Mds€ de chiffre d'affaires ;
- 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 scénarios de stratégie économique, politique 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 ;
 - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement, de rapprochement de sociétés ;
 - 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, autour des Gérants, d'élaborer la stratégie du Groupe et d'animer le développement de celui-ci, d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent, et d'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 (ex-Matra Hachette Général), société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes au titre des articles 225-38 et 226-10 du Code de commerce, reproduits dans les rapports annuels.

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 un million d'euros. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

Ainsi, au titre de l'exercice 2006, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 17,019 M€ (contre 15,015 M€ pour 2005).

La charge salariale comptabilisée par cette dernière est de 13,285 M€. Elle correspond à 8,239 M€ de rémunérations brutes et inclut la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe, concours extérieurs), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, s'est élevé, après imputation de l'impôt correspondant à 0,66 M€.

7-5-2 Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance

Voir paragraphes 7-2-4-2 à 7-2-4-4

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Chapitre 8

Autres informations sur la Société

8 - 1	Capital social	342
8-1-1	Montant et évolution du capital social	342
8-1-1-1	Montant	342
8-1-1-2	Évolution sur les cinq derniers exercices	342
8-1-2	Autodétention et autocontrôle	342
8-1-2-1	Montants	342
8-1-2-2	Programmes de rachat d'actions : Acquisitions, Cessions, Transferts et Annulations d'actions	343
8-1-3	Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	345
8-1-4	Capital autorisé mais non émis	345
8-1-5	Nantissements d'actions de l'émetteur	346
8-1-5-1	Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif au 31 décembre 2006	346
8-1-5-2	Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pour les actionnaires détenant plus de 0,5 % du capital au 31 décembre 2006	346
8-1-6	Marché des titres	346
8-1-6-1	Informations générales	346
8-1-6-2	Tableaux des revenus (pour les cinq derniers exercices) et des cours (sur quatre ans)	346
8-1-7	Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	348
8-1-8	Répartition du capital – principaux actionnaires	348
8-1-8-1	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois derniers exercices	348
8-1-8-2	Franchissement de seuils déclarés en 2006 et figurant sur le site de l'AMF	349
8-1-8-3	Action de concert	349
8-1-8-4	Droits de vote	349
8-1-8-5	Principaux actionnaires	349
8-1-8-6	Groupe auquel appartient la Société	349
8 - 2	Principales dispositions statutaires	350
8-2-1	Objet social	350
8-2-2	Gérance	350
8-2-3	Conseil de Surveillance	351
8-2-4	Associés commandités	353
8-2-5	Modification des droits des actionnaires	355
8-2-6	Assemblées Générales des actionnaires	355
8-2-6-1	Dispositions générales	355
8-2-6-2	Assemblées Générales Ordinaires	355
8-2-6-3	Assemblées Générales Extraordinaires	356
8-2-6-4	Assistance et représentation aux Assemblées, procurations, droits de vote double	356
8-2-7	Conditions d'un changement de contrôle de la Société	357
8-2-8	Déclaration de franchissement de seuils statutaires	358
8 - 3	Contrats importants	358
8 - 4	Propriétés immobilières	360

8-1 Capital social

8-1-1 Montant et évolution du capital social

8-1-1-1 Montant

Au 31 décembre 2006, le capital social s'élevait à 870 416 509,10 € et était divisé en 142 691 231 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

8-1-1-2 Évolution sur les cinq derniers exercices

Montant des variations du capital ^(*)						
Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en €)	Primes (en €)	Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions de la Société
31.12.2002					849 229 824	139 218 004
2003	Exercice d'options de souscription d'actions	399 195	2 435 090	7 829 563	851 664 914	139 617 199
2004		1 201 486	7 329 065	24 273 251	858 993 978	140 818 685
2005		1 223 435	7 462 953	32 291 722	866 456 932	142 042 120
2006		649 111	3 959 577	24 764 519	870 416 509	142 691 231

() Les chiffres figurant ci-dessus correspondent, pour les premiers, à la conversion en euros de données exprimées en francs.*

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les cinq derniers exercices provient uniquement de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées au personnel (cf. § 7-3-4).

8-1-2 Autodétention et autocontrôle

8-1-2-1 Montants

Au 31 décembre 2006, la Société détenait directement 6 712 538 de ses propres actions représentant 4,70 % du capital à cette date pour un prix de revient global (valeur nette comptable) de 372 584 645,92 €, soit 55,51 € par action de 6,10 € de nominal chacune. La valeur boursière de ce portefeuille, sur la base du dernier cours au 31 décembre 2006, soit 61 €, s'élevait à 409 464 818,00 €.

Au 31 décembre 2006, la Société détenait indirectement, via sa filiale MP 55 contrôlée à 100 %, 707 627 de ses propres actions représentant 0,50 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 13 811 775,08 €, soit 19,52 € par action.

En conséquence, au 31 décembre 2006, la Société détenait directement et indirectement 7 420 165 de ses propres actions représentant 5,20 % du capital à cette date pour un prix de revient global (valeur nette comptable) de 386 396 421 €, soit 52,07 € par action. La valeur de marché de ce portefeuille, sur la base du dernier cours au 31 décembre 2006, soit 61 €, s'élevait à 452 630 065 €.

8-1-2-2 Programmes de rachat d'actions : Acquisitions, Cessions, Transferts et Annulations d'actions

Opérations effectuées au cours de l'exercice 2006

Au cours de l'exercice 2006 et sur la base des autorisations données par les Assemblées des 10 mai 2005 et 2 mai 2006, la Société :

- n'a annulé aucune action ;
- a, dans le cadre de la couverture intégrale des plans d'options d'achat qu'elle a mis en place au profit des salariés de son Groupe :
 - acquis de gré à gré auprès de Barclay's Bank Plc 242 096 actions, pour un prix de revient global de 11 616 603,84 € par voie d'exercice d'une partie des call et des clauses de réméré mis en place le 3 novembre 2005 pour couvrir les plans d'options d'achat 2001 à 2004 ;
 - cédé de gré à gré le 21 novembre 2006 auprès de Barclay's Capital Securities Ltd 430 519 actions au prix de 56 € par action ;
 - acquis de gré à gré le 26 novembre 2006 auprès de Barclay's Bank Plc 1 659 994 options d'achat (call) au prix de 14,37 € par option, à échéance du 21 novembre 2011, exerçables au prix de 56,97 € par action, afin de couvrir le plan d'options d'achat 2005 ;
- a cédé aux salariés du Groupe ayant exercé des options d'achat d'actions 273 200 actions représentant 0,19 % du capital ;
- a, dans le cadre des opérations d'échange convenues en 2000 avec les salariés de sa filiale Hachette Filipacchi Médias, procédé à l'échange de 271 700 actions Lagardère SCA, représentant 0,19 % du capital, contre 247 000 actions Hachette Filipacchi Médias ;
- a, dans le cadre de l'objectif de "conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe", acquis sur le marché 4 727 365 actions représentant 3,31 % du capital pour un prix de 264 241 750,49 €, soit à un prix moyen de 55,90 € par action. Ces actions ont été acquises par l'intermédiaire de sociétés de bourse auxquelles ont été confiés des mandats d'intervention leur permettant d'agir de manière indépendante.

Situation à fin 2006

À la fin de l'exercice 2006, les 6 712 538 actions détenues directement par Lagardère SCA, représentant 4,70 % du capital, étaient ainsi affectés :

- 1 409 213 actions destinées à l'attribution d'actions aux salariés (couverture des plans d'options d'achat, attribution aux salariés, etc.), représentant 0,99 % du capital ;
- 575 960 actions destinées à l'échange contre des actions Hachette Filipacchi Médias, représentant 0,4 % du capital ;
- 4 727 365 actions destinées à la conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, représentant 3,31 % du capital.

Les 707 627 actions d'autocontrôle détenues par sa filiale MP 55 représentant 0,50 % du capital étaient affectées à l'objectif de "conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe".

Elle détenait de plus le droit d'acquérir auprès de Barclay's Bank Plc 6 660 426 actions, par exercice de call ou de rémérés, aux prix ci-après, en vue de leur cession, aux mêmes prix, aux salariés du Groupe bénéficiaires des plans d'options d'achat d'actions 2001 à 2005 :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice des call et rémérés
2001	828 022	46,48	19.12.2008
2002	1 196 126	51,45	19.12.2009
2003	1 403 521	51,45	18.12.2013
2004	1 572 763	51,92	20.11.2014
2005	1 659 994	56,97	21.11.2015

Opérations effectuées dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée du 2 mai 2006

L'Assemblée Générale des actionnaires du 2 mai 2006 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 10 mai 2005 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital pour un montant maximum de 700 M€, moyennant un prix d'achat maximum par action de 80 €, en vue de remplir les objectifs suivants :

- attribution d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'action Lagardère SCA ;
- attribution gratuite d'actions aux salariés du groupe Lagardère ;
- toutes autres attributions d'actions aux salariés du Groupe dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- animation du marché des actions de la Société par un prestataire de service d'investissement indépendant au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur et, notamment, aux pratiques de marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqués publiés les 18 mai et 12 juillet 2006.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du 2 mai 2006.

Dans le cadre de cette autorisation la Société a, entre le 2 mai 2006 et le 28 février 2007, date de finalisation du présent rapport :

- acquis, 1 659 994 *call* auprès de Barclay's Bank Plc lui permettant d'acquérir 1,17 % des actions composant le capital à la date du 2 mai 2006, afin, comme indiqué ci-dessus, de couvrir les engagements résultant du plan d'options 2005 ;
- acquis, par voie d'exercice de 121 330 *call* et rémérés auprès de Barclay's Bank Plc, 121 330 actions représentant 0,09 % du capital, pour un prix global de 5 960 846,37 € en vue de les céder aux salariés du Groupe ;
- acquis sur le marché, par l'intermédiaire de prestataires de services d'investissement, agissant de manière indépendante, 7 619 365 actions représentant 5,34 % du capital, pour un prix global de 439 230 307,49 €, soit

57,65 € par action, qu'elle a affecté à l'objectif de "conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe" ; par un communiqué du 17 juillet 2006, la Société a précisé qu'en cas d'absence d'opportunité pertinente, les actions ainsi acquises pourraient donner lieu à annulation ;

- cédé aux salariés bénéficiaires des plans d'options d'achat d'actions ayant exercé leur droit 541 382 actions représentant 0,38 % du capital ;
- échangé avec les salariés de la branche Presse 256 960 actions Lagardère SCA représentant 0,18 % du capital, contre 233 600 actions Hachette Filipacchi Médias ;
- cédé de gré à gré à Barclay's Bank Plc, afin de financer l'achat des 1 659 994 *call*, 430 519 actions, représentant 0,31 % du capital, pour un prix global de 24 109 064 €.

Ré-allocations partielles à d'autres finalités

Après confrontation des affectations existantes au 31 décembre 2006 (cf. ci-dessus) et des engagements restant à cette date vis-à-vis des salariés du Groupe, 66 440 actions affectées aux opérations d'échange contre des actions Hachette Filipacchi Médias ont été réaffectées le 15 mars 2007 à l'objectif d'attribution aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions.

Par ailleurs, sur les 6 660 426 actions pouvant être acquises auprès de Barclay's Bank Plc afin de pouvoir livrer aux salariés bénéficiaires des plans d'options d'achat d'actions 2001 à 2005 les actions correspondantes, les actions correspondant aux options devenues caduques seront affectées lors de leur acquisition aux autres plans.

8-1-3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social

8-1-3-1 Valeurs mobilières

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

8-1-3-2 Options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2006, il existait 1 011 554 options de souscriptions d'actions pouvant être exercées et pouvant donner lieu à la création d'autant d'actions nouvelles.

En conséquence, le capital social pourrait, d'ici le 17 décembre 2007, être porté à 876 586 988,50 € et divisé en 143 702 785 actions de 6,10 € de nominal, par le biais d'une augmentation de capital de 6 170 479,40 € et création de 1 011 554 actions nouvelles.

8-1-4 Capital autorisé mais non émis

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2005 a autorisé la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, à procéder à l'émission d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner 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 300 M€
- endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées 2 500 M€

Dans le cadre de ces autorisations et de ces limites, l'Assemblée du 10 mai 2005 a notamment autorisé la Gérance :

- à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, pour une durée de trente-huit mois, dans la limite d'un montant nominal de 30 M€, par émission d'actions destinées à être souscrites dans le cadre du plan d'épargne groupe, conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code du travail et L.225-138 du Code de commerce, par les salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés ;
- à procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre, en une ou plusieurs fois, pour une durée de trente-huit mois, dans la limite de 1 % du nombre d'actions composant le capital social, au bénéfice des membres du personnel salarié de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés.

Au 31 mars 2006, aucune utilisation par la Gérance de ces autorisations n'a été effectuée.

Bien que cela concerne des titres ne donnant pas accès au capital, on rappellera ici que l'Assemblée du 10 mai 2005 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance d'émettre, en une ou plusieurs fois, des obligations et valeurs mobilières autres que celles donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 2,5 Mds€.

Enfin, l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2006 a autorisé la Gérance, pour une durée de trente-huit mois, à procéder à des attributions d'options de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA, dans la limite de 3 % du nombre d'actions composant le capital, aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés. Il a été fait utilisation de cette autorisation le 14 décembre 2006 (cf. tableau au § 7-3-5-1).

8-1-5 Nantissements d'actions de l'émetteur

8-1-5-1 Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif au 31 décembre 2006

- Nombre d'actionnaires : 226.
- Nombre d'actions : 7 752 170 soit 5,43 % du capital.

8-1-5-2 Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pour les actionnaires détenant plus de 0,5 % du capital au 31 décembre 2006

7 665 306 actions appartenant à Lagardère Capital & Management, soit 5,37 % du capital.

8-1-6 Marché des titres

8-1-6-1 Informations générales

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2006 : 142 691 231.
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2006 : 142 691 231.
- Place de cotation : Marché Eurolist, Compartiment A, d'Euronext Paris.

8-1-6-2 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 €)	Avoir fiscal (en €)	Revenu global (en €)	Montant total de la distribution (en M€)
2002	135 169 410	0,82	0,41	1,23	110,8
2003	135 642 097	0,82	0,41	1,23	111,2
2004	136 461 217	0,90	0,45	1,35	122,8
2005	136 720 742	1,00	Néant	1,00	136,72
(Dividende exceptionnel)	136 898 627	2,00	Néant	2,00	273,79
2006	139 648 467	1,10	Néant	1,10	153,61

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

Années	Mois	Total Transactions en titres	Moyenne des volumes quotidiens	Total Capitaux traités (en milliers) €	Moyennes quotidiennes des capitaux (en milliers) €	Premier cours coté du dernier jour du mois €	Cours du mois le plus haut €	Cours du mois le plus bas €
2003	Janvier	12 070 912	548 678	454 082,20	20 640,10	36,80	41,67	34,80
	Février	12 150 766	607 538	423 788,00	21 189,40	33,97	37,88	32,62
	Mars	13 278 422	632 306	444 903,90	21 185,90	31,51	38,07	29,52
	Avril	18 604 824	930 241	613 724,00	30 686,20	34,15	35,75	30,32
	Mai	34 011 065	1 619 575	1 170 852,90	55 754,90	34,26	35,90	32,59
	Juin	22 372 349	1 065 350	813 647,10	38 745,10	37,37	38,77	33,88
	Juillet	15 252 850	663 167	593 312,60	25 796,20	40,20	40,49	36,36
	Août	12 982 942	618 235	521 763,90	24 845,90	41,71	42,24	37,65
	Septembre	15 187 209	690 328	638 041,80	29 001,90	39,71	45,00	38,72
	Octobre	14 380 412	625 235	593 602,40	25 808,80	43,36	43,90	38,70
	Novembre	14 944 642	747 232	664 760,00	33 238,00	46,40	46,89	42,72
	Décembre	11 833 762	563 512	546 004,20	26 000,20	45,82	47,37	44,99
2004	Janvier	15 879 657	756 174	761 369,70	36 255,70	47,69	49,89	45,55
	Février	12 149 273	607 464	582 228,00	29 111,40	48,68	49,50	46,57
	Mars	15 684 343	681 928	723 221,20	31 444,40	45,70	49,09	43,60
	Avril	15 687 049	784 352	782 832,00	39 141,60	51,25	53,20	45,58
	Mai	20 380 917	970 520	1 009 012,20	48 048,20	49,88	51,25	48,10
	Juin	15 584 416	708 383	789 406,20	35 882,10	51,70	52,35	49,32
	Juillet	10 331 200	469 600	518 133,00	23 551,50	49,12	52,10	48,69
	Août	10 975 872	498 903	532 943,40	24 224,70	49,56	50,50	46,51
	Septembre	9 759 045	443 593	496 720,40	22 578,20	50,90	52,75	49,17
	Octobre	8 153 728	388 273	413 597,10	19 695,10	50,40	52,10	49,62
	Novembre	8 871 452	403 252	471 667,30	21 439,40	54,20	54,70	50,25
	Décembre	8 902 592	387 069	473 987,50	20 608,20	53,20	54,30	52,10
2005	Janvier	9 019 494	429 500	501 106,90	23 862,20	56,90	57,90	53,00
	Février	14 674 426	733 721	866 981,40	43 349,10	60,05	62,75	55,65
	Mars	19 393 368	923 494	1 126 681,60	53 651,50	58,60	59,90	56,80
	Avril	13 527 468	644 165	790 504,30	37 643,10	55,30	60,15	55,30
	Mai	20 723 624	941 983	1 186 982,60	53 953,80	57,15	58,90	55,45
	Juin	11 777 991	535 363	703 629,70	31 983,20	61,80	61,80	57,30
	Juillet	12 230 684	582 414	722 680,10	34 413,30	60,50	62,40	57,25
	Août	8 151 880	354 430	482 784,50	20 990,60	57,55	60,70	57,30
	Septembre	14 278 709	649 032	831 136,30	37 778,90	59,00	59,75	56,60
	Octobre	11 636 180	554 104	681 156,30	32 436,00	56,70	60,90	56,10
	Novembre	12 257 628	557 165	712 797,90	32 399,90	60,30	60,90	56,20
	Décembre	17 300 143	823 816	1 094 527,60	52 120,40	65,30	65,70	59,55
2006	Janvier	13 248 315	602 196	865 154,70	39 325,20	64,95	67,15	62,75
	Février	11 264 736	563 237	751 782,40	37 589,10	65,45	68,90	64,65
	Mars	19 179 264	833 881	1 236 802,10	53 774,00	64,30	66,70	62,50
	Avril	16 815 499	934 194	1 112 815,70	61 823,10	66,25	68,20	64,10
	Mai	29 448 390	1 338 563	1 874 047,40	85 184,00	60,35	67,15	59,30
	Juin	20 531 117	933 233	1 173 536,50	53 342,60	57,60	62,70	54,00
	Juillet	14 412 673	686 318	794 566,50	37 836,50	54,70	58,40	53,00
	Août	9 247 417	402 062	514 715,00	22 378,80	56,90	57,50	53,90
	Septembre	13 407 974	638 475	753 237,10	35 869,40	56,70	57,70	54,40
	Octobre	13 904 457	632 021	777 755,00	35 352,50	56,95	57,80	54,40
	Novembre	14 996 222	681 646	842 652,20	38 302,40	55,65	57,85	54,75
	Décembre	13 601 768	715 883	789 108,60	41 532,00	61,05	61,40	54,70
2007	Janvier	16 074 426	730 656	979 060,00	44 502,70	59,70	63,30	58,45
	Février	11 302 068	565 103	676 990,70	33 849,50	56,80	61,05	56,80

8-1-7 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 condition). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 6 du 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⁽¹⁾, directe ou indirecte, de Lagardère SCA.

8-1-8 Répartition du capital – principaux actionnaires

8-1-8-1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois derniers exercices

Actionnariat	Situation au 31.12.2006			Situation au 31.12.2005			Situation au 31.12.2004		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Lagardère Capital & Management	10 108 383	7,08	10,55	10 108 383	7,12	8,54	7 691 383	5,46	6,96
DaimlerChrysler	0	0	0	0	0	0	3 289 116	2,34	3,78
Investisseurs institutionnels français	30 905 050	21,66	22,82	39 932 873	28,11	28,27	36 971 761	26,25	26,75
Investisseurs institutionnels étrangers	79 964 246	56,04	51,56	70 118 509	49,36	45,05	67 365 641	47,84	42,40
Public	11 104 753	7,78	11,74	15 039 304	10,59	14,60	16 265 341	11,55	15,45
Salariés & FCP du Groupe	3 188 634	2,23	3,33	3 416 928	2,41	3,54	4 502 340	3,20	4,66
Autocontrôle et autodétention	7 420 165	5,20	–	3 426 123	2,41	–	4 733 103	3,36	–
Total	142 691 231	100	100	142 042 120	100	100	140 818 685	100	100

Sur les 2,23 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,98 % sont détenus soit dans le cadre du plan d'épargne groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositions sur l'épargne salariale et la participation.

Au 31 décembre 2006, QIA, Qatar Investment Authority, détenait, 6,09 % du capital et 5,06 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2006, le capital social était réparti entre 110 777 actionnaires.

(1) Les participations significatives sont celles représentant une quotité de capital d'une valeur de plus de 150 M€ (soit moins de 3% de l'actif immobilisé du Groupe).

8-1-8-2 Franchissement de seuils déclarés en 2006 et figurant sur le site de l'AMF

Date avis AMF	Société	Seuil franchi
10 janvier	FMR corp et Fidelity International limited	5 % à la hausse
14 mars	FMR corp et Fidelity International limited	5 % à la baisse
19 mai	Morgan Stanley & Co International Ltd	5 % à la hausse
31 mai	Morgan Stanley & Co International Ltd	5 % à la baisse
6 juin	Barclays Plc	5 % à la hausse
20 juin	QIA Qatar Investment Authority	5 % à la hausse
26 juin	Barclays Plc	5 % à la baisse
29 juin	QIA Qatar Investment Authority	5 % à la hausse
29 novembre	Highfields Capital Management LP	5 % à la baisse

8-1-8-3 Action de concert

Depuis la cession par les groupes Marconi Corporation Plc (ex-GEC) et DaimlerChrysler de leurs participations dans le capital, les pactes qui avaient été signés avec Lagardère C.M. ont pris fin et il n'y a plus en conséquence d'action de concert entre les trois sociétés.

8-1-8-4 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. § 8-2-6-4) le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2006 s'élevait à 168 694 812.

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 seuil est un nombre brut qui s'élevait, au 31 décembre 2006, à 185 214 619.

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

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était de 0,06 %.

8-1-8-5 Principaux actionnaires

La société Lagardère Capital & Management (LC&M), avec 7,08 % du capital et 10,55 % des droits de vote, est le premier actionnaire stable du Groupe. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 8-1-7-3), les actions détenues nominativement depuis au moins quatre ans par la société LC&M disposent d'un droit de vote double. M. Arnaud Lagardère, qui la contrôle et la préside, est Gérant de Lagardère SCA en même temps que la société ARCO, filiale de LC&M. Sa nomination en tant qu'associé commandité a été approuvée par l'Assemblée du 13 mai 2003.

Le Conseil de Surveillance de la Société est doté de prérogatives, conformément aux dispositions légales et statutaires (cf. § 8-2-3), lui permettant de s'assurer qu'aucun contrôle abusif n'est exercé sur Lagardère SCA.

8-1-8-6 Groupe auquel appartient la Société

Lagardère SCA est la société faitière du groupe Lagardère dont l'organigramme au 31 décembre 2006 figure au paragraphe 4-3.

8-2 Principales dispositions statutaires

8-2-1 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.

8-2-2 Gérance

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

M. 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 ARCO de nommer M. Arnaud Lagardère en qualité de Gérant pour une durée de six ans.

Il y a lieu de noter que le 12 mars 2004, sur proposition des associés commandités, le Conseil de Surveillance a approuvé le renouvellement pour une durée de six ans du mandat de Gérant de la Société Arjil Commanditée-ARCO et a agréé, à cette occasion, la nomination comme représentants légaux de cette société de MM. :

- Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;
- Philippe Camus, Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- Pierre Leroy, Administrateur, 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 dans les conditions précisées à l'article 14.

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

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

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

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

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

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

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

Est démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, avec effet immédiat, toute personne morale, associée commanditée Gérante, en cas de changement de son ou ses Gérant(s), ou du Président de son Conseil d'Administration et/ou de son ou ses Directeurs Généraux Délégués, ou d'expiration de leur agrément résultant

du paragraphe 8-2-3 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 dans le cadre du paragraphe 8-2-3.

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 prévues 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 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 8-2-3 ; chaque Gérant peut également être révoqué pour cause légitime par une décision de justice.

8-2-3 Conseil de Surveillance

Constitution du Conseil de Surveillance (Article 12)

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

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.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux.

Pouvoirs du Conseil de Surveillance (Article 14)

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 ARCO, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de ses Président et Directeurs Généraux.

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, 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 ARCO devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société 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 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 ARCO, en vertu de l'article 10-6, 3^e 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 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 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 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 ARCO par voie de succession.

8-2-4 Associés commandités (Article 18)

- 1) Les commandités sont :
 - M. Arnaud Lagardère,
domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)
 - la société Arjil Commanditée-ARCO,
société anonyme au capital de 40 000 €
dont le siège social est au 121, avenue de Malakoff à Paris 16^e (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, en l'absence d'agrément de cette opération par le Conseil de Surveillance, comme prévu par l'article 14-4 des statuts.

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

Les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-ARCO relatifs à l'exercice 2006 sont les suivants (en milliers €) :

Bilan	
Actif	
Créances	14 014,3
Disponibilités	0,4
Total	14 014,7
Passif	
Capitaux propres	13 453,9
Dettes	560,8
Total	14 014,7

Compte de résultat	
Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	21,2
<i>Résultat d'exploitation</i>	<i>(21,2)</i>
Produits financiers	3 734,8
Charges financières	0,2
<i>Résultat financier</i>	<i>3 734,6</i>
<i>Résultat exceptionnel</i>	<i>0</i>
Impôts sur les bénéfices	1 253,5
Résultat de l'exercice	2 459,9

Droits des commandités (Article 18 bis)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 (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.

Décisions des commandités (Article 18 ter)

- 1) Les décisions du ou des commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégramme, télécopie, 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.

8-2-5 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.

8-2-6 Assemblées Générales des actionnaires

8-2-6-1 Dispositions générales (Article 19)

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, 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.

8-2-6-2 Assemblées Générales Ordinaires (Article 20)

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 dans les deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir § 8-2-3 – 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 (voir paragraphe 8-2-3 – 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.

8-2-6-3 **Assemblées Générales Extraordinaires (Article 21)**

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.

8-2-6-4 **Assistance et représentation aux Assemblées, procurations, droits de vote double (Article 19)^(*)**

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 d'une inscription de sa qualité d'actionnaire sur un compte d'actionnaires au moins cinq^(*) jours avant la réunion de l'Assemblée.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation, participer aux Assemblées Générales des actionnaires par voie de visioconférence et voter à ces assemblées par voie de télécommunication (Internet...) ; la Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre de garantir la sécurité du vote et l'authentification des actionnaires ayant voté par un moyen de télécommunication^(*).

^(*) Une modification de cet article sera soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2007 afin de prendre en compte la modification des dispositions légales.

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

- donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint ;
- ou voter par correspondance ;
- ou adresser une procuration à la Société sans indications 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 faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

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 cinquième jour ouvrable 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.

8-2-7 Conditions d'un changement de contrôle de la Société

Comme indiqué en tête de la section 7-1, 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 à la fois 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⁽¹⁾, 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 vacances, et jusqu'à la fin de celle-ci, assurent la Gérance de la Société.

⁽¹⁾ Voir à cet égard le paragraphe 8.2.3 présentant les "Pouvoirs du Conseil de Surveillance" – alinéa 2 – en cas de nomination ou de renouvellement de tout Gérant.

8-2-8 Déclaration de franchissement de seuils statutaires

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 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.

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, la Société est en droit de demander à tout moment à l'organisme^(*) chargé de la compensation des titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité 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 des titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

8 - 3 Contrats importants

8-3-1 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 :

Accord conclu dans le cadre de l'acquisition de Time Warner Book Group

Le 6 février 2006, Time Warner Inc, Hachette SA, Hachette Livre SA et Hachette Livre UK Limited ont conclu un accord aux termes duquel le groupe Lagardère deviendrait, sous réserve de la réalisation de conditions suspensives, propriétaire de 100% des titres des sociétés Time Warner Book Group Inc et Time Life Entertainment Group Limited. Cet accord était notamment soumis à la condition suspensive de l'autorisation de l'opération par les autorités de concurrence compétentes.

Aux termes de l'accord signé, le prix d'acquisition d'un montant de 537,5 M\$, et qui repose sur la valeur d'entreprise (c'est-à-dire hors dettes ou trésorerie), devra faire l'objet d'ajustements de prix fondés sur des éléments bilantiels.

L'ensemble des conditions suspensives ayant été remplies, les opérations de cession définitives ont eu lieu le 31 mars 2006.

Accords conclus dans le cadre de la prise de participation dans le capital de groupe Canal+

Les accords conclus dans le cadre de la prise de participation de Lagardère dans le capital de groupe Canal+ font l'objet d'une description au paragraphe 5-2-1-2 – B-2-6, du présent Document de référence.

^(*) Une modification de cet article sera soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2007 afin de prendre en compte la nouvelle rédaction des positions légales.

Accords conclus dans le cadre de l'ouverture du capital de Cellfish Media

Fin 2006, afin d'accélérer sa croissance, Cellfish Media, LLC a ouvert son capital à deux investisseurs institutionnels nord-américains (cf. § 5-2-1-2-B-2-4 du présent Document de référence). Aux termes des accords conclus le 3 octobre 2006, Telecom Media, un fonds d'investissement financé par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec et géré par Trio Capital, d'une part, et le groupe Humagade Inc. affilié de Desjardins Capital de Risque, d'autre part, ont apporté à Cellfish Media les sommes de 40 et 10 M\$ contre des participations respectives de 25,5 % et 6,4 % dans le capital de la société, Lagardère North America conservant 63,9 % du capital.

Le 12 janvier 2007, un troisième fonds, le Fonds de Solidarité des Travailleurs du Québec, est entré au capital de Cellfish Media contre l'apport de 10 M\$. Lagardère via sa filiale américaine Lagardère North America Inc., reste aujourd'hui actionnaire à hauteur de 60,1 % du capital. Le pacte d'actionnaires conclu avec Telecom Media et Humagade assure ces derniers du contrôle de Cellfish Media LLC. Pour ces raisons Cellfish Media LLC est consolidé par mise en équivalence, à compter d'octobre 2006.

Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de Sportfive et de Newsweb

Les accords conclus dans le cadre de l'acquisition par Lagardère des sociétés Sportfive et Newsweb font l'objet d'une description au paragraphe 5-2-1-4 du présent Document de référence.

8-3-2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe

Par ailleurs, ont été souscrits 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 des contrats de financements mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2006 (notes 20 et 26) et en particulier :

- le 11 avril 2006, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire d'un montant de 1 992 186 000 € remboursable en un nombre d'actions EADS compris entre un minimum de 53 139 130 actions et un maximum de 61 110 000 actions selon l'évolution du cours. Ces remboursements interviendront en trois tranches les 25 juin 2007, 25 juin 2008 et 25 juin 2009. L'emprunt donne droit à un coupon de 7,7 % par an. Les accords conclus dans le cadre de l'émission de cet emprunt obligataire font l'objet d'une description au paragraphe 5-2-2 du présent Document de référence ;
- le 22 juin 2005, Lagardère SCA a conclu avec un groupe de 22 banques françaises et étrangères un contrat de crédit syndiqué, d'une durée initiale de cinq ans, pour un montant de 2 200 M€. Ce contrat de crédit syndiqué se substitue à deux lignes de crédit qui avaient été mises en place en juin 2001 et juillet 2003 pour des montants respectifs de 1 350 M€ et de 700 M€. Le montant utilisé, qui porte des intérêts à taux variable, dépend de la matérialisation des besoins du Groupe ; au 31 décembre 2006, le montant utilisé était nul ;
- le 21 janvier 2001, Lagardère SCA a conclu avec un groupe d'investisseurs privés américains un contrat de financement pour un montant de 500 M\$ réparti en trois tranches et converti en euros. Le 24 juillet 2003, une nouvelle tranche de 150 M€ a été souscrite. Ces emprunts, qui s'apparentent à des émissions obligataires et sont classés comme telles dans les comptes, sont remboursables sur des durées de cinq à dix ans et les taux fixes d'origine ont immédiatement fait l'objet de contrats d'échange à taux variable. Une première tranche de 125 M\$ a été remboursée en janvier 2006.

8 - 4 Propriétés immobilières

La valeur brute totale des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel et outillage, immobilisations en cours) du groupe Lagardère s'élève à 5 694 M€, répartis en 1 717 M€ hors EADS et 3 977 M€ pour EADS.

Hors EADS

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (150 M€) et des constructions (561 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 417 M€, soit moins de 4 % du total du bilan hors EADS. Ce périmètre prend notamment en compte un ensemble immobilier d'une valeur nette de 78 M€ au 31 décembre 2006 qui fait l'objet d'un contrat de location simple avec le groupe NMPP.

EADS

La valeur brute des immobilisations corporelles comprend 996 M€ de terrains et constructions, leur valeur nette s'élevant à 505 M€, soit un peu plus de 5 % du total du bilan d'EADS.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Chapitre 9

Informations sur
l'évolution récente
et les perspectives d'avenir

9 - 1	Événements récents (survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2007)	364
9-1-1	Événements significatifs	364
9-1-2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	364
9-1-3	Informations sur les tendances	364
9-1-4	Changement de méthode de consolidation des entités contrôlées conjointement à compter du 1 ^{er} janvier 2007	365
9 - 2	Perspectives d'avenir	367
9 - 3	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	367

9 - 1 Événements récents (survenus depuis le 1^{er} janvier 2007)

9-1-1 Événements significatifs

- Acquisition de Sportfive voir paragraphe 5-2-1-4 – A.
- Évolution de DaimlerChrysler dans le capital d'EADS : voir fin de l'introduction du paragraphe 5-2-2.
- Acquisition d'une participation dans Canal+ France : voir paragraphe 5-2-1-2 – B-2-6.

9-1-2 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Néant.

9-1-3 Informations sur les tendances

9-1-3-1 Lagardère Media

A Lagardère Publishing

Le début d'année 2007 est pour Hachette Livre conforme aux prévisions internes. Le chiffre d'affaires est en croissance liée, d'une part, à l'élargissement du périmètre avec l'acquisition de Time Warner Book Group USA et Little Brown, BG UK en avril 2006, et, d'autre part, à la progression de l'activité en Espagne, au Royaume-Uni et en France, notamment grâce à la Distribution avec l'arrivée au 1^{er} janvier 2007 des éditeurs du pôle universitaire.

Le 28 février 2007, Hachette Livre a signé un protocole d'accord en vue de l'acquisition de PIKA, 3^e éditeur français de mangas. Cette acquisition constitue une nouvelle étape du développement du Groupe, sur un segment éditorial porteur de croissance, enrichissant ainsi son activité d'édition illustrée d'un genre éditorial très attractif pour les nouveaux publics du livre.

B Lagardère Active

La décision a été prise en 2006 de rapprocher les activités Presse et Lagardère Active. Elle doit permettre d'optimiser l'ensemble des opérations regroupées et d'accélérer les développements numériques.

Presse – Hachette Filipacchi Médias

La diffusion de nos magazines est plutôt hésitante en ce début d'année. La publicité est globalement en repli par rapport à 2006. Les coûts de notre principale matière première (le papier pour les magazines) devraient profiter de l'appel d'offres mondial lancé fin 2006. Dans le cadre de la gestion de notre portefeuille de titres, un certain nombre d'entre eux ont par ailleurs fait l'objet d'un repositionnement ou d'un arrêt.

Audiovisuel et Numérique – Lagardère Active SAS

Sur les deux premiers mois de l'année 2007, la publicité radio et télévision est en légère progression en France par rapport à la même période de l'année précédente. La progression en radio à l'étranger reste dynamique. Cependant, la part des mois de janvier et février dans le chiffre d'affaires annuel étant traditionnellement faible, et la visibilité restant particulièrement limitée, ces premiers résultats ne sauraient indiquer une quelconque tendance pour le reste de l'année 2007.

Lagardère Active poursuit sa stratégie de développement en concentrant l'allocation de ses ressources dans les activités et les pays dans lesquels elle a l'opportunité de réellement renforcer son leadership. Ainsi Lagardère Active Radio International a acquis en mars 2007 une radio slovaque. Lagardère Active édite désormais 24 radios à l'international, écoutées quotidiennement par 34 millions d'auditeurs.

C Lagardère Services

Les perspectives d'évolution de l'activité d'HDS pour 2007 dépendent une nouvelle fois pour partie de l'évolution du trafic en aéroports, impactée par les contraintes liées au renforcement des mesures de sécurité. Au niveau des activités de détail, sur les premiers mois de l'année 2007, les tendances sont à la poursuite de la croissance des trafics aériens. Les principales tendances en ce début 2007 marquent également la poursuite de la baisse des ventes de presse et de tabac, ainsi que la dématérialisation croissante de la vidéo, des cartes téléphoniques et enfin de la musique, dont les ventes restent sur des tendances négatives de l'ordre de - 13 % par rapport à 2006. Ainsi et globalement sur les deux premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires consolidé est stable à taux de change courants par rapport à 2006.

Néanmoins, tout au long de l'année 2007 et au-delà, HDS entend maintenir une croissance régulière de ses activités de base tout en pénétrant de nouveaux marchés par croissance interne ou par acquisition en recherchant systématiquement une complémentarité géographique ou opérationnelle avec les activités existantes. Au niveau des activités de commerce de détail, les objectifs se focalisent sur :

- la poursuite du développement des activités en Asie/Océanie et en Europe centrale ;
- le développement de points de vente spécialisés (aéroports) notamment à l'international ;
- la déclinaison de concepts commerciaux dans les lieux de transport ;
- l'émergence de nouvelles activités de commerce électronique.

9-1-3-2 EADS

L'information sur les tendances d'EADS a été publiée par EADS dans son communiqué du 9 mars 2007 (www.eads.net).

9-1-4 Changement de méthode de consolidation des entités contrôlées conjointement à compter du 1^{er} janvier 2007

À effet du 1^{er} janvier 2007, le groupe Lagardère appliquera l'option offerte par la norme IAS 31 – Participations dans des coentreprises – qui permet, en tant que méthode alternative à la consolidation proportionnelle, de consolider les participations dans les entités contrôlées conjointement en utilisant la méthode de la mise en équivalence.

Ce changement de méthode qui s'appliquera à l'ensemble du périmètre des entités contrôlées conjointement vise à permettre une meilleure lisibilité des comptes du Groupe qui traduiront, sur les exercices 2007 à 2009, l'impact des évolutions de pourcentage de la participation détenue dans le groupe EADS et ce, consécutivement à l'émission des ORAPA EADS. En effet, le taux servant à la consolidation du groupe EADS sera ramené à environ 12,5 % en juin 2007, puis 10 % en juin 2008 et 7,5 % en juin 2009.

Des états de synthèse proforma 2006 et 2005, établis conformément à cette nouvelle méthode, sont présentés ci-après.

Compte de résultat consolidé proforma (mise en équivalence)	2006			2005		
	Media et Hors Pôles	EADS	Total	Media et Hors Pôles	EADS	Total
Chiffre d'affaires	7 910	-	7 910	7 722	-	7 722
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	521	-	521	487	-	487
Contribution des sociétés mises en équivalence	81	23	104	75	266	341
Autres éléments	(40)	-	(40)	(67)	-	(67)
Résultat avant charges financières et impôts	562	23	585	495	266	761
Charges financières nettes	(174)	-	(174)	(53)	-	(53)
Charges d'impôts	(92)	-	(92)	(11)	-	(11)
Résultat net consolidé	296	23	319	431	266	697
dont part du Groupe	268	23	291	404	266	670
dont part des minoritaires	28	-	28	27	-	27

Tableau de financement proforma (mise en équivalence)	2006			2005		
	Media et Hors Pôles	Dividende EADS	Total	Media et Hors Pôles	Dividende EADS	Total
Flux générés par l'activité	775	80	855	643	61	704
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(187)	-	(187)	(204)	-	(204)
Flux opérationnels	588	80	668	439	61	500
Investissements	(1 259)	-	(1 259)	(243)	-	(243)
Corporels et incorporels	(154)	-	(154)	(159)	-	(159)
Financiers	(1 105)	-	(1 105)	(84)	-	(84)
Cessions d'actifs	194	-	194	77	-	77
Corporels et incorporels	43	-	43	14	-	14
Actifs financiers	151	-	151	63	-	63
(Augmentation) diminution des placements financiers	5	-	5	583	-	583
Flux nets d'investissements	(1 060)	-	(1 060)	417	-	417
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(472)	80	(392)	856	61	917

Bilan consolidé proforma (mise en équivalence)	2006			2005		
	Media et Hors Pôles	EADS	Total	Media et Hors Pôles	EADS	Total
Actifs non courants	6 471	1 388	7 859	5 808	1 292	7 100
Actifs courants	4 914	-	4 914	3 413	-	3 413
<i>dont placements financiers et trésorerie</i>	<i>1 633</i>	<i>-</i>	<i>1 633</i>	<i>837</i>	<i>-</i>	<i>837</i>
Total actif	11 385	1 388	12 773	9 221	1 292	10 513
Capitaux propres	3 433	1 388	4 821	3 143	1 292	4 435
Passifs non courants	3 131	-	3 131	2 161	-	2 161
<i>dont dettes financières</i>	<i>2 309</i>	<i>-</i>	<i>2 309</i>	<i>1 280</i>	<i>-</i>	<i>1 280</i>
Passifs courants	4 821	-	4 821	3 917	-	3 917
<i>dont dettes financières</i>	<i>1 369</i>	<i>-</i>	<i>1 369</i>	<i>648</i>	<i>-</i>	<i>648</i>
Total passif	11 385	1 388	12 773	9 221	1 292	10 513

9 - 2 Perspectives d'avenir

9-2-1 Lagardère Media

Les tendances observées sur les deux premiers mois de l'année sont en ligne avec les attentes du Groupe qui s'est fixé, pour 2007, un objectif de croissance du résultat opérationnel courant de l'activité Média dans une fourchette allant de "+ 3 % à + 7 %", et selon les paramètres suivants :

- un taux de change euro/dollar à 1,30 (contre 1,25 en 2006) ;
- la non-prise en compte de l'activité Lagardère Sports, consolidée pour la première fois au premier trimestre 2007 ;
- sur la base des chiffres proforma 2006 excluant les données des sociétés détenues conjointement désormais consolidées par mise en équivalence. Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées globalement de l'activité Média considéré comme point de départ pour 2006 s'élève à 520 M€.

9-2-2 EADS

Les perspectives d'EADS ont été publiées par EADS dans son communiqué du 9 mars 2007 (www.eads.net).

9 - 3 Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)

Néant.

Chapitre 10

Documents accessibles au public

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 actuelle “Informations Financières” et prochainement (fin avril 2007) sous les rubriques “Relations Investisseurs” et “Relations Actionnaires Individuels” :

- statuts de la Société ;
- documents de référence relatifs aux 5 derniers exercices ;
- documents d’assemblées relatifs aux 3 derniers exercices, à savoir :
 - ordre du jour,
 - rapports de la Gérance,
 - rapports du Conseil de Surveillance,
 - rapports des Commissaires aux Comptes,
 - comptes consolidés,
 - comptes sociaux,
 - projets de résolutions,
 - résultats des votes ;
- rapport semestriel d’activité relatif aux derniers exercices ;
- document d’information annuel.

Chapitre 11

Table de concordance du Document de référence

Avec l'annexe 1 du règlement CE 809/2004

1	Personnes responsables	
1-1	Responsables du Document de référence	1-1
1-2	Attestation des responsables du Document de référence (Gérants, Président du Conseil de Surveillance)	1-2
2	Contrôleurs légaux des comptes	
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	1-3
3	Informations financières sélectionnées	
3-1	Présentation résumée des informations financières historiques (comptes consolidés)	2-1 / 2-2 / 6-1
3-2	Présentation résumée des informations financières intermédiaires éventuellement sélectionnées (comptes semestriels ou trimestriels)	—
4	Facteurs de risque	3 et 6-3 (notes 27 et 30)
4-1	Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	3-1
4-2	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	3-2
4-3	Risques industriels et liés à l'environnement	3-3
5	Informations concernant la Société	4-1
5-1	Histoire et évolution de la Société	4-2
5-2	Principaux investissements (2004, 2005, 2006 et début 2007)	4-4 et 6-3 (note 5-2)
6	Aperçu des activités	5
6-1	Principales Activités	5-2
6-2	Principaux Marchés (par type d'activité et par marchés géographiques)	5-2 et 6-3 (note 6)
6-3	Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés	5-2
6-4	Dépendance éventuelle vis-à-vis de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers	3-2-3
6-5	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	5-2 (foot notes)
7	Organigramme	4-3
7-1	Description sommaire du Groupe	4-3-1
7-2	Principales filiales	4-3-2
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8-1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées (en propriété ou en location) et charges majeures pesant dessus	8-4
8-2	Incidence environnementale sur leur utilisation	3-3

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

Informations	Numéros ^(*)
9 Examen de la situation financière et du résultat	6
9-1 Situation financière	6-2
9-2 Résultat d'exploitation	6-2
10 Trésorerie et capitaux	
10-1 Informations sur les capitaux	6-2 (note 26)
10-2 Flux de trésorerie	6-2 (note 23)
10-3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	6-2 (note 26)
10-4 Restriction à l'utilisation des capitaux	6-2 (notes 26 et 27)
10-5 Services de financement attendus	—
11 Recherche et développement, brevets et licences (si significatifs)	
12 Information sur les tendances	9-1-3
12-1 Principales tendances ayant affecté l'activité depuis fin 2006	
12-2 Tendances et événements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2007	
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	
14 Organes de direction et de surveillance	
14-1 Renseignements sur les membres des organes de Direction et de Surveillance	7-2
14-2 Conflits d'intérêts	7-2-4
15 Rémunérations et avantages	7-3
15-1 Rémunérations des dirigeants et membres du Conseil de Surveillance	7-3-1 / 7-3-2 / 7-3-3
15-2 Provisions pour pensions, retraites	7-5
16 Fonctionnement des organes de Direction et de Surveillance	7
16-1 Dates d'expiration des mandats	7-2
16-2 Contrats de travail ou de services	7-5
16-3 Comité d'Audit, Comité des Rémunérations et Comité des Nominations	7-4-2-2
16-4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	7-4-2-2
16-5 Rapport du Président sur le contrôle interne	7-4-3-2
16-6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président	7-4-3-3
17 Salariés	
17-1 Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	5-3-2
17-2 Participation au capital et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux	7-3
17-3 Accords de participation au capital des salariés	5-3-2-3 / 7-3-5

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

Informations

Numéros(*)

18	Principaux actionnaires	
18-1	Répartition du capital et des droits de vote.....	8-1-8
18-2	Droits de vote des principaux actionnaires.....	8-1-8
18-3	Contrôle de l'émetteur : nature.....	8-1-8
18-4	Accords éventuels pouvant entraîner un changement de contrôle de la Société.....	8-1-8
19	Opérations avec des apparentés.....	7-5
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société.....	6
20-1	Informations financières historiques.....	6-1-1
20-2	Informations financières pro forma.....	9-1-4
20-3	États financiers (comptes sociaux et comptes consolidés).....	6-3
20-4	Vérification des informations financières (rapports commissaires aux comptes).....	6-6 / 6-7 / 6-8
20-5	Date des dernières informations financières.....	—
20-6	Informations financières intermédiaires et autres (informations semestrielles et trimestrielles).....	—
20-7	Politique de distribution des dividendes.....	6-1-2
20-8	Procédures judiciaires et d'arbitrage (12 derniers mois).....	3
20-9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale (depuis la clôture du dernier exercice).....	9-1-2
21	Informations complémentaires	
21-1	Renseignements de caractère général concernant le capital.....	8-1
21-2	Renseignements de caractère général concernant la société Lagardère SCA.....	4-1 / 8-2
22	Contrats importants (des deux dernières années).....	8-3
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts.....	—
24	Documents accessibles au public.....	10
25	Informations sur les participations significatives (filiales et participations).....	4-3-2 / 5-2 et 6-2 (note 33)

(*) Numéro correspondant du Document de référence.



Document réalisé par la Direction des Relations Humaines et de la Communication de Lagardère SCA

Direction artistique : David Garchey (www.davidgarchey.com)

Conception et réalisation : BRIEF

Relecture : Régine Secretan

© Lagardère, avril 2007



Rapport annuel 2006
Document de référence Exercice 2006

www.lagardere.com