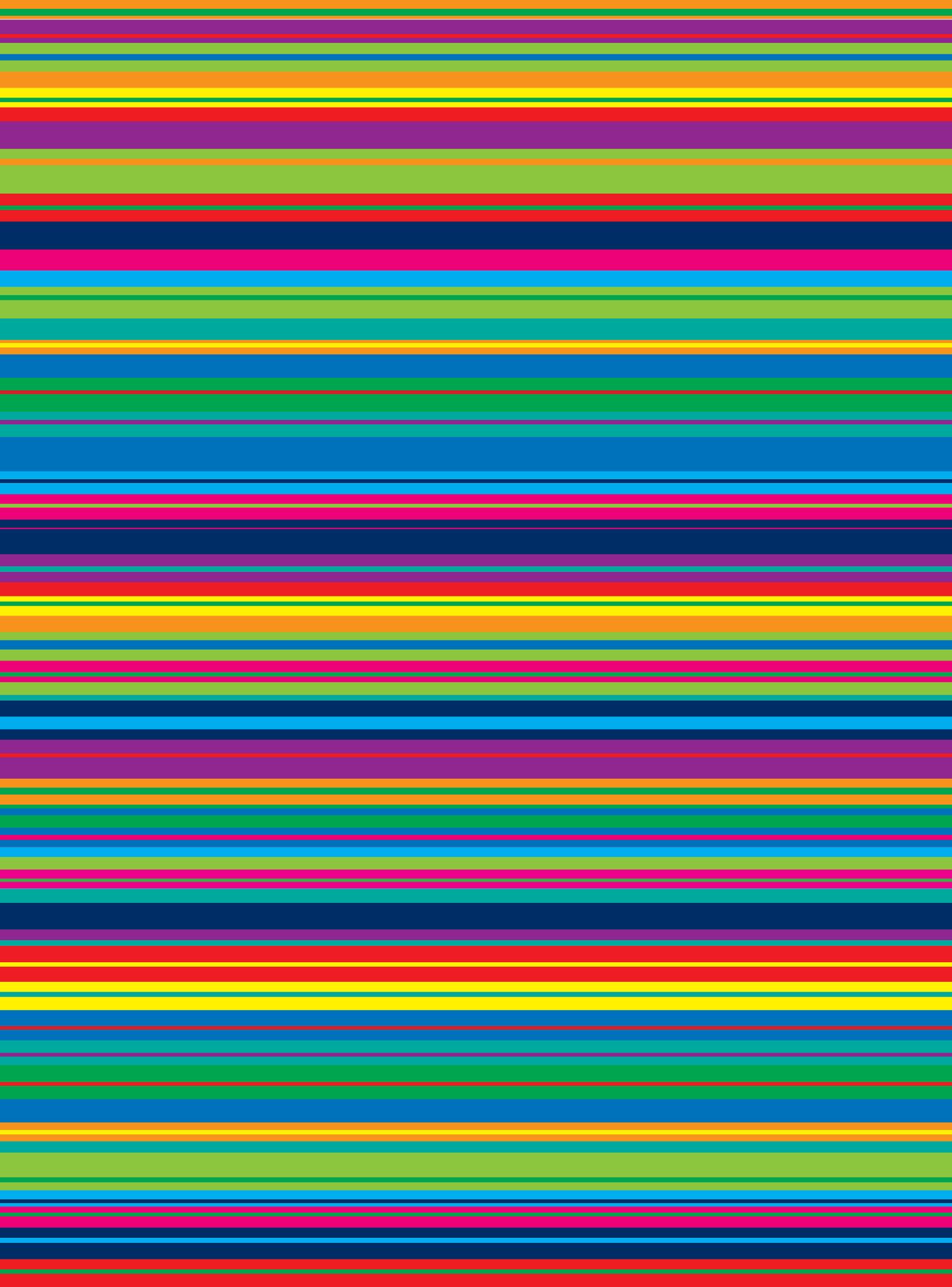


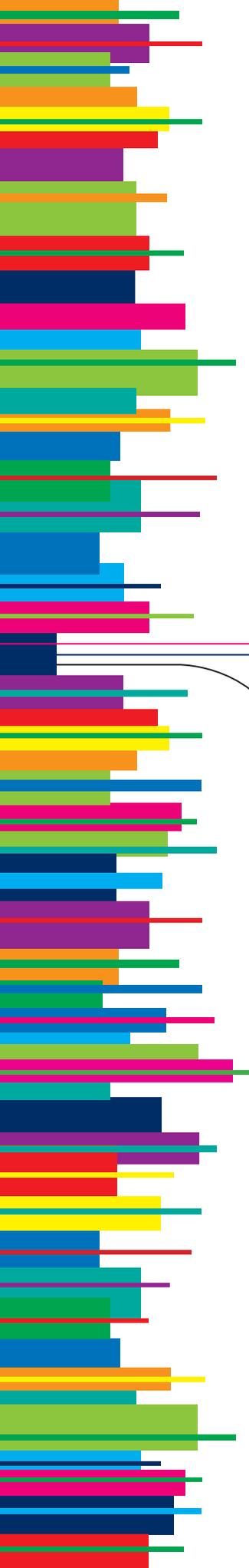


*Lagardère*

---

Document de référence  
**Exercice 2007**





## Lagardère SCA

Société en commandite par actions au capital de 818 213 044,60 €  
divisé en 134 133 286 actions de 6,10 € nominal  
Siège social : 4 rue de Presbourg – 75016 Paris (France)  
Téléphone : +33 (0)1 40 69 16 00  
320 366 446 RCS Paris  
www.lagardere.com

## Document de référence

*Exercice 2007*



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2008, 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 2007*

<b>Chapitre</b> 1	Personnes responsables du Document de référence et personnes responsables du Contrôle des Comptes	<i>Page</i> 4
<b>Chapitre</b> 2	Principales données financières consolidées de l'exercice 2007	<i>Page</i> 8
<b>Chapitre</b> 3	Facteurs de risques	<i>Page</i> 12
<b>Chapitre</b> 4	Renseignements de caractère général concernant Lagardère SCA	<i>Page</i> 20
<b>Chapitre</b> 5	Informations concernant les activités de la Société et du Groupe	<i>Page</i> 26
<b>Chapitre</b> 6	Informations concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	<i>Page</i> 128
<b>Chapitre</b> 7	Informations concernant l'organisation de la Société et du Groupe – Gouvernement d'entreprise	<i>Page</i> 246
<b>Chapitre</b> 8	Autres informations sur la Société	<i>Page</i> 288
<b>Chapitre</b> 9	Informations sur l'évolution récente et les perspectives d'avenir	<i>Page</i> 308
<b>Chapitre</b> 10	Documents accessibles au public	<i>Page</i> 312
<b>Chapitre</b> 11	Table de concordance du Document de référence avec l'annexe 1 du règlement CE 809/2004	<i>Page</i> 314



**Chapitre 1**

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

---

<b>1-1</b>	Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence .....	6
	Les Gérants .....	6
<b>1-2</b>	Attestation des personnes responsables .....	6
	Attestation des Gérants .....	6
<b>1-3</b>	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
- La société Arjil Commanditée-Arco 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 données dans le présent Document de référence ainsi qu’à la lecture d’ensemble du Document de référence.”

Paris, le 2 avril 2008

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
<b>Titulaires</b>		
Ernst & Young et Autres (*) <i>représenté par</i> M. Jean-François Ginies 41 rue Ybry 92576 Neuilly-sur-Seine Cedex <i>Membre de la Compagnie régionale de Versailles</i>	29 juin 1987	2011
Mazars & Guérard <i>représenté par</i> M. Jacques Kamienny 61 rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie <i>Membre de la Compagnie régionale de Versailles</i>	20 juin 1996	2008
<b>Suppléants</b>		
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 2007**

---

<b>2-1</b>	Données financières consolidées globales .....	<b>10</b>
<b>2-2</b>	Données financières consolidées par action .....	<b>10</b>

## 2 - 1 Données financières consolidées globales

(en M€)	31.12.2007	31.12.2006 retraité <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8 582</b>	<b>7 910</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	636	521
Éléments non récurrents	211	(40)
Contribution des sociétés mises en équivalence	20	104
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	867	585
Charges financières nettes	(204)	(174)
Impôts	(99)	(92)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>564</b>	<b>319</b>
<i>dont Part des minoritaires</i>	30	28
<b>dont Résultat net - part du Groupe</b>	<b>534</b>	<b>291</b>
Capitaux propres	4 659	4 610
Endettement net	2 570	2 045
Investissements	1 389	1 259

(1) Les données comparatives 2006 sont établies sur la base des comptes retraités en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraites et obligations assimilées (cf. notes 1 et 5 de l'annexe consolidée).

## 2 - 2 Données financières consolidées par action

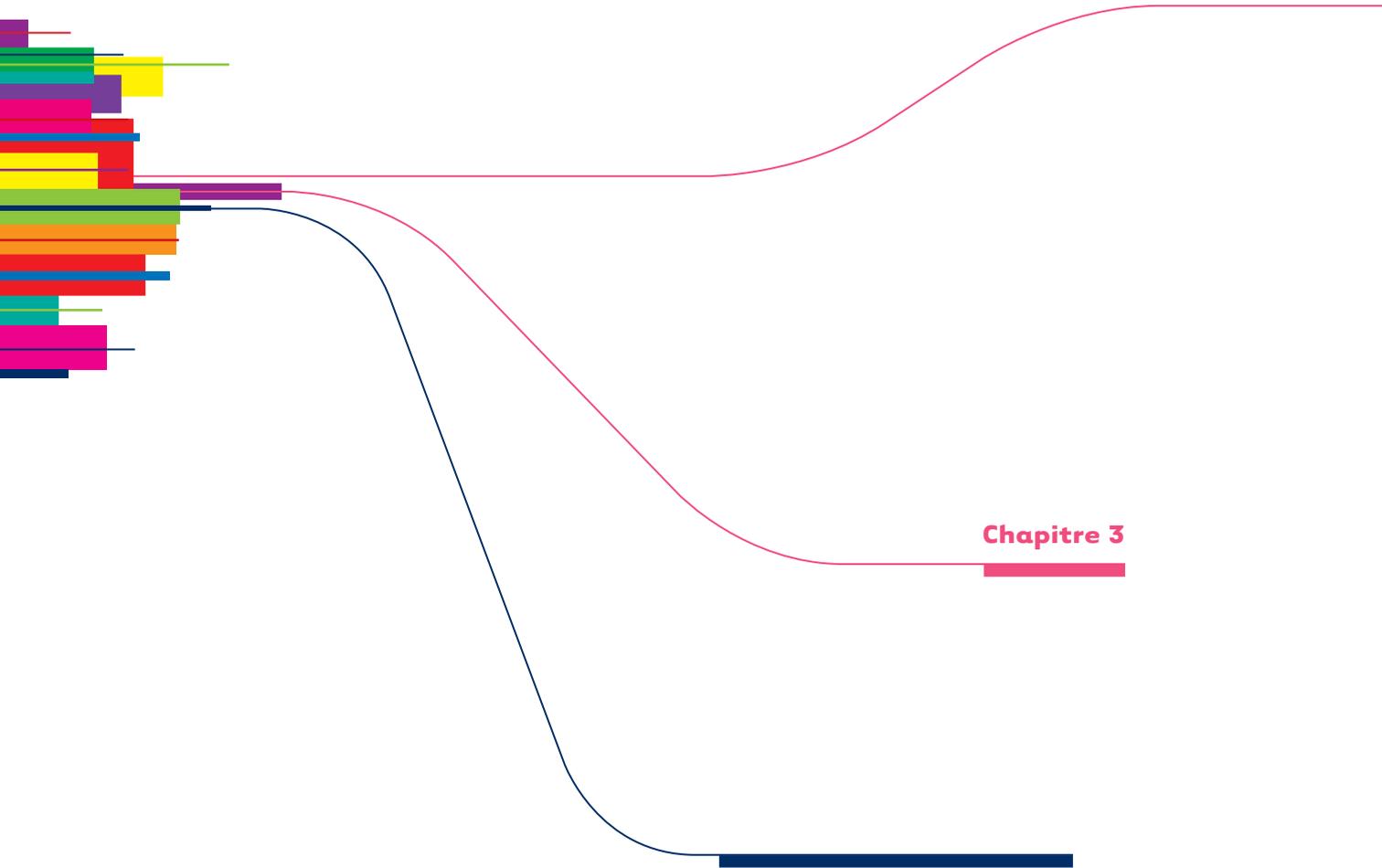
(en €)	2007		2006 <sup>(1)</sup>	
	non dilué	dilué <sup>(2)</sup>	non dilué	dilué <sup>(2)</sup>
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	4,03	3,99	2,13	2,09
Capitaux propres – Part du groupe par action	34,47	34,21	32,93	33,11
MBA par action	5,99	5,95	6,17	6,07
Cours de l'action au 31.12	51,29		61	
Dividende	1,30 <sup>(3)</sup>		1,20	

(1) Les données par action 2006 sont établies sur la base des comptes retraités en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraites et obligations assimilées (cf. notes 1 et 5 de l'annexe consolidée).

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

(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2008.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



**Chapitre 3**

**Facteurs de risques**

<b>3 - 1</b>	Risques de marché .....	<b>14</b>
<b>3-1-1</b>	Risques de liquidité .....	<b>14</b>
<b>3-1-2</b>	Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de "covenants" .....	<b>14</b>
<b>3-1-3</b>	Risques de taux d'intérêt .....	<b>15</b>
<b>3-1-4</b>	Risques de change .....	<b>15</b>
<b>3-1-5</b>	Risques sur actions de sociétés cotées .....	<b>15</b>
<b>3-1-6</b>	Risques de crédit .....	<b>16</b>
<b>3 - 2</b>	Risques juridiques .....	<b>16</b>
<b>3-2-1</b>	Réglementations particulières applicables au Groupe .....	<b>16</b>
<b>3-2-2</b>	Risques liés aux marques et autres droits de propriété intellectuelle .....	<b>17</b>
<b>3-2-3</b>	Dépendance de l'émetteur à l'égard de certains contrats – principaux clients .....	<b>17</b>
<b>3-2-4</b>	Risques liés à des litiges en cours .....	<b>17</b>
<b>3-2-5</b>	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire, politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations du Groupe .....	<b>17</b>
<b>3 - 3</b>	Risques industriels et liés à l'environnement .....	<b>17</b>
<b>3-3-1</b>	Risques identifiés .....	<b>17</b>
<b>3-3-2</b>	Politique de prévention .....	<b>18</b>
<b>3-3-3</b>	Évaluation des impacts .....	<b>18</b>
<b>3 - 4</b>	Assurance – couverture des risques .....	<b>18</b>
<b>3-4-1</b>	Assurances souscrites .....	<b>18</b>
<b>3-4-2</b>	Niveau de couverture .....	<b>18</b>

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 du papier, ou la conjoncture des marchés publicitaires ou de la consommation ;
- 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.

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.

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.

*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

L'endettement est considéré hors ORAPA (dont le capital est remboursable en actions EADS, cf. note 25-3 de l'annexe aux comptes consolidés) majoré de la valeur des instruments dérivés de couverture (cf. note 25-4 de l'annexe des comptes consolidés). Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires diminue de 40 % à 31 % de l'endettement total.

Le risque de liquidité n'est pas significatif puisque la dette (hors ORAPA) à moins de deux ans est de 850 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 869 M€ et les lignes de crédit non tirées de 1 721 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 des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2007, les ratios imposés par les "covenants" sont tous respectés.

### 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 en note 25-4 de l'annexe des comptes consolidés.

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 733 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 2 108 M€ (ce chiffre excluant les ORAPA et les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires). L'essentiel du risque d'une augmentation du coût de l'endettement ne porte donc que sur la fraction à taux variable de l'endettement brut (hors ORAPA) non compensée par les excédents de trésorerie soit 1 375 M€. Une variation de 1 point des taux d'intérêt entraînerait à ce titre une charge complémentaire de 14 M€ en base annuelle.

### 3-1-4 Risques de change

En raison de la nature de ses métiers tant en France qu'à l'étranger, le Groupe est 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 2007, à des ventes à terme de devises pour un montant de 25 M€ et à des achats à terme de devises pour un montant de 49 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 2007, de tels contrats ont été conclus pour des périodes n'excédant pas trois mois et renouvelés à chaque fin de trimestre. Sur la base des cours de change du 31 décembre 2007, la valeur de marché de ces contrats d'échange fait apparaître un écart positif de 5 M€.

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).

### 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	Taux de détention au 31.12.2007	Cours au 31.12.2007	Cotation boursière au 31.12.2007
Laçardère SCA	4 010 793	2,99 %	51,29 €	205 713 573 €
EADS	101 853 852	12,51 %	21,83 €	2 223 469 589 €
Deutsche Telekom (ex-T-Online)	2 836 835	0,07 %	15,03 €	42 637 630 €
Viel et Cie	8 917 677	12,45 %	4,80 €	42 804 850 €

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 25-3) a pour effet de garantir au Groupe une valeur minimum de 32,60 € par action EADS sur 40 % 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 43 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2007.

Les titres Viel et Cie sont classés en autres actifs non courants et comptabilisés pour une valeur de 43 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2007.

### 3-1-6 Risques de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients.

L'exposition du Groupe au risque de crédit n'est pas jugée significative compte tenu des types de marché sur lesquels se positionnent les différentes activités du Groupe et donc des caractéristiques des clientèles qui en découlent.

L'encours clients représente généralement moins de 15 % du total des actifs consolidés avec un niveau de provisionnement stable d'un exercice sur l'autre, inférieur à 10 % de l'encours total.

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle. D'une façon générale, le Groupe n'a pas connu dans le passé de taux de défaillance significatif.

En France comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées. Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

## 3 - 2 Risques juridiques

### 3-2-1 Réglementations particulières applicables au Groupe

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 et de production audiovisuelle**, le Groupe est soumis, en particulier, aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée.

Dans le cadre de 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 réglemente 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** (en ce compris celles relevant du domaine de la gestion des droits marketing et audiovisuels), 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, le jeu, et celles liées à la publicité mensongère.

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. Le groupe Lagardère a participé à l'appel aux candidatures lancé en 2007 par le Conseil supérieur en vue de l'attribution d'autorisations pour la télévision mobile personnelle (TMP).

Dans le cadre de ses **activités dans le secteur du sport**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, aux législations nationales et locales encadrant les organismes liés au sport, en particulier les fédérations nationales et les instances supranationales (notamment dans le football).

### 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 (§ 7-4-3-1 - E4). Compte tenu de l'utilisation croissante de la marque Lagardère au travers d'activités du Groupe et de l'exposition qui en découle, le Groupe a mis en place une vaste politique d'extension de la protection à l'international de sa marque Lagardère qui se poursuivra en 2008. Cette politique d'extension est destinée à couvrir notamment des territoires dans lesquels le groupe Lagardère n'était pas présent mais qui constituent des territoires de croissance et de développement. Ainsi, la marque Lagardère bénéficiera, pour sa protection, d'une implantation sur tous les continents. Facteur de ralliement et d'identification, la marque Lagardère est également un actif que le groupe Lagardère entend protéger et développer.

Les Unités Opérationnelles du groupe Lagardère sont aussi propriétaires d'un nombre important de marques à la notoriété incontestable dont la gestion et la protection est assurée directement par ces dernières.

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

Les activités de Lagardère Active, Lagardère Services et Lagardère Publishing sont caractérisées par des cycles courts très réactifs à la conjoncture et par une multitude de contrats. Leur clientèle est très diversifiée s'agissant de produits de grande consommation.

Les activités de Lagardère Sports sont marquées par une forte saisonnalité liée aux calendriers sportifs. Pour autant, la branche est peu exposée aux aléas de la conjoncture du fait que les (i) contrats ont une durée moyenne assez longue et (ii) que l'activité est répartie sur une grande variété de territoires et d'événements. Grâce à un nombre élevé de clients, la dépendance à leur égard est faible.

### 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° 30-2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2007, 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 24-2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2007.

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

De nombreuses évolutions législatives sont annoncées dans le domaine de l'audiovisuel telles que le renforcement des réglementations relatives à la publicité, à la protection de l'enfance, la modification des dispositions relatives à la production audiovisuelle, à la lutte contre le piratage, etc., dont à ce stade les impacts de ces modifications pour les différents acteurs, dont le groupe Lagardère, sont difficilement mesurables.

## 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.

### 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, les dernières activités d'imprimerie ayant été cédées fin 2007 (cession de la presse quotidienne régionale) ; seules les activités liées principalement aux entrepôts du Groupe (dans les branches Presse, Livre, Distribution & Services et l'activité de pièces détachées pour l'Automobile) peuvent se trouver exposées à des risques particuliers qui sont néanmoins limités et identifiés. Certains des sites concernés sont soumis à autorisation ou déclaration d'exploitation par les autorités administratives mais aucun des sites du Groupe n'est classé SEVESO 1 ou SEVESO 2.

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'évènements 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. Par ailleurs, dans le cadre de leur gestion des risques d'inondation, Lagardère Active et Lagardère Publishing ont mis en place un plan de sauvegarde de l'entreprise pour les immeubles qui pourraient être confrontés à ce risque ; ces plans prévoient un certain nombre de mesures préventives et curatives pour la sécurité des personnes, des biens et la continuité de l'activité.

### 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 2007, aucune provision ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2007, 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 paragraphe 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 ainsi être amenées à auto-assurer une partie de leurs risques de fréquence, pour des cumuls 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 2007 et pour 2008, 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, évènements naturels, attentats et terrorisme. Lorsqu'une législation spécifique est applicable à ces risques dans certains pays, les couvertures sont souscrites en conformité avec la réglementation 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. 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 exemple 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 maximum 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 2008, le budget global des principales assurances souscrites par le Groupe est estimé à 13,4 M€ (hors assurances collectives) se répartissant comme suit :

- Dommages et pertes d'exploitation : 4,5 M€ ;
- Responsabilité civile : 3,4 M€ ;
- Autres (essentiellement automobile, transports, expositions et assurances de personnes, tournages) : 5,5 M€.



**Chapitre 4**

**Renseignements  
de caractère général  
concernant  
Lagardère SCA**

---

<b>4 - 1</b>	Renseignements généraux concernant l'émetteur .....	22
<b>4-1-1</b>	Dénomination sociale et nom commercial .....	22
<b>4-1-2</b>	Siège social, adresse, téléphone .....	22
<b>4-1-3</b>	Forme et législation .....	22
<b>4-1-4</b>	Immatriculation au registre du commerce et des sociétés .....	22
<b>4-1-5</b>	Date de constitution et durée .....	22
<b>4 - 2</b>	Historique .....	22
<b>4 - 3</b>	Organigramme – liste des filiales importantes – relations mère-filles .....	23
<b>4 - 4</b>	Principaux investissements .....	24
<b>4-4-1</b>	Politique d'investissement et d'innovation .....	24
<b>4-4-2</b>	Principaux investissements 2006 .....	25
<b>4-4-3</b>	Principaux investissements 2007 .....	25

## 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<sup>e</sup> (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.

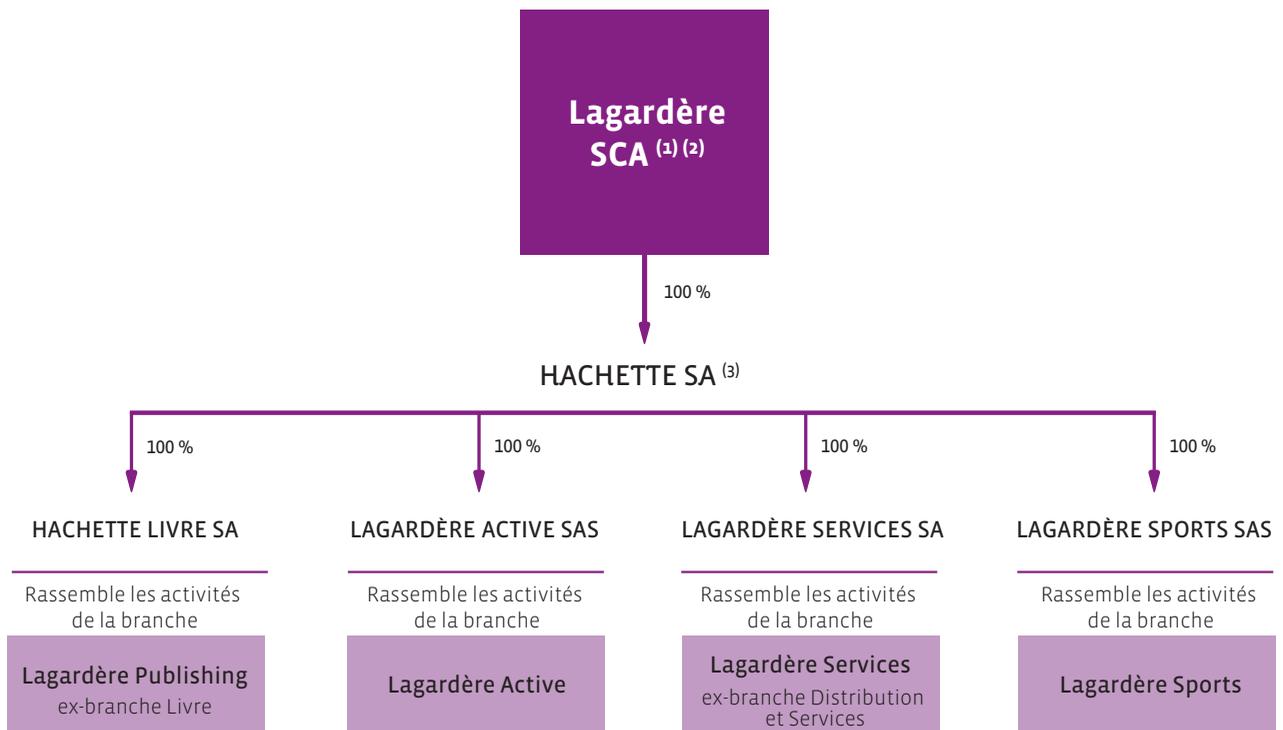
Depuis le début de cette période, le Groupe a connu, en particulier, les grandes évolutions suivantes :

- la cession ou l'arrêt d'activités (essentiellement 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'Aérospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies – qui rassemblait la totalité des activités aérospatiales de Matra Hachette – à la société Aérospatiale. Il s'est parachevé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aérospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace A.G. et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS N.V. dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15 %. Celle-ci a été ramenée à 12,51 % à fin 2007 par cession de 2,5 % en juin 2007. Elle sera ramenée à environ 7,5 % par cessions successives de deux autres tranches représentant chacune 2,5 % du capital d'EADS sur la période juin 2008 juin 2009 ;

- 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 (prise de participation de 34 % dans CanalSatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une prise de participation de 20 % dans Canal+ France 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 ;
- enfin, le Groupe créé en son sein une branche "Sports" 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 ;
  - de la société IEC in Sport, société suédoise spécialisée dans la gestion de droits sportifs.

### 4 - 3 Organigramme – liste des filiales importantes – relations mère-filles

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 comptables sectorielles, par branches d'activité et par secteurs géographiques.



(1) Organigramme arrêté au 1<sup>er</sup> mars 2008.

(2) Lagardère détient également, au 31 décembre 2007, une participation de 20 % dans Canal+ France et une participation de 12,51 % dans EADS, sociétés consolidées par mise en équivalence.

(3) Hachette SA est la structure juridique accueillant ensemble des activités de Lagardère (Lagardère Media).

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 travers de filiales.

Les principales filiales, qui sont détenues au travers de la société holding Hachette SA, contrôlée à 100 %, sont les suivantes :

- **Hachette Livre**, société française contrôlée à 100 % et qui constitue la holding de la branche Lagardère Publishing ;
- **Lagardère Active SAS**, société française également contrôlée à 100 % qui constitue la société holding de la branche Lagardère Active et qui contrôle au travers de sous-holding les participations du Groupe dans les activités presse, audiovisuelles (radio, télévision, production...) régies publicitaires, numériques ;
- **Lagardère Services**, société française également contrôlée à 100 % et qui constitue la société holding de la branche Lagardère Services (activités Relay, boutiques d'aéroport et magasins Virgin<sup>(1)</sup>) ;
- **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.

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 opérationnelles 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 ;
- au C-2 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.

## 4 - 4 Principaux investissements

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

#### 4-4-1-1 Investissements corporels et incorporels

(en M€)	2006	2007
Lagardère Media	149	218
Hors Branches	5	9
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>227</b>

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, de la Presse, des sites Internet et de la TNT ne sont pas immobilisées dans les comptes.

#### 4-4-1-2 Investissements financiers

(en M€)	2006	2007
Lagardère Media	1 030	1 155
Hors Branches	75	7
<b>Total</b>	<b>1 105</b>	<b>1 162</b>

(1) Jusqu'à fin février 2008.

## 4-4-2 Principaux investissements 2006

### 4-4-2-1 Time Warner Book Group

Voir paragraphe 5-2-1-1 - B-2) du Document de référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2007.

### 4-4-2-2 Newsweb

Voir paragraphe 5-2-1-4 - B) du Document de référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2007.

### 4-4-2-3 Canal+ France

Voir paragraphe 5-2-1-2 - B-2.6) du Document de référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2007.

## 4-4-3 Principaux investissements 2007

### 4-4-3-1 Sportfive

Montant : 859 M€ (voir paragraphe 5-2-1-4 - A-1.1)

### 4-4-3-2 Jumpstart

Montant : 61 M€ (voir paragraphe 5-2-1-2 - B-2.8)

### 4-4-3-3 Iec In Sport

Montant : 39 M€ (voir paragraphe 5-2-1-4 - A-1.2)

### 4-4-3-4 Nextedia

Montant : 48 M€ (voir paragraphe 5-2-1-2 - B-2.8)



**Chapitre 5**

**Informations concernant  
les activités de la Société  
et du Groupe**

<b>5-1</b>	Activités et stratégie de Lagardère SCA .....	<b>28</b>
<b>5-2</b>	Principales activités du Groupe et principaux marchés – activités au cours de l'exercice 2007 .....	<b>30</b>
<b>5-2-1</b>	Lagardère Media .....	<b>30</b>
5-2-1-1	Lagardère Publishing .....	30
5-2-1-2	Lagardère Active .....	34
5-2-1-3	Lagardère Services .....	44
5-2-1-4	Lagardère Sports .....	48
<b>5-2-2</b>	Divers et Hors Branches .....	<b>53</b>
5-2-2-1	EADS .....	53
5-2-2-2	NMPP .....	59
5-2-2-3	Matra Manufacturing & Services .....	59
5-2-2-4	Le Monde .....	59
5-2-2-5	Canal+ France .....	60
<b>5-3</b>	Informations sociales, sociétales et environnementales – éthique .....	<b>62</b>
<b>5-3-1</b>	L'engagement du Groupe .....	<b>62</b>
<b>5-3-2</b>	Informations sociales .....	<b>71</b>
<b>5-3-3</b>	Informations sociétales .....	<b>107</b>
<b>5-3-4</b>	Informations environnementales .....	<b>115</b>

## 5 - 1 Activités et stratégie de Lagardère SCA

Implanté dans plus de 40 pays, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux des activités Médias. Il détient également à la fin 2007 une participation de 12,51 % dans le groupe EADS laquelle sera ramenée à environ 7,5 % à l'horizon juin 2009.

Lagardère a accéléré à la fin 2006 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.

Lagardère se présente aujourd'hui 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.

\*\*\*

À la suite de la décision prise par le Groupe fin 2006 de regrouper ses activités d'**édition de magazines**, d'une part, et **audiovisuelles**, d'autre part, au sein d'une nouvelle branche d'activité dénommée **Lagardère Active**, l'année 2007 a permis de mettre en œuvre un plan de rationalisation de son portefeuille d'activités et de son organisation ainsi qu'une stratégie de migration vers le **numérique** de nature à dynamiser sa croissance et sa profitabilité.

De façon plus précise, le Groupe s'est engagé dans un plan :

- permettant à la division "magazines" de se centrer sur les segments et les zones géographiques disposant de perspectives de croissance solides ;
- mettant en place les fondations de la branche Lagardère Active, dont l'objectif est 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 stratégie de Lagardère Active reste fermement axée sur les six priorités définies en début d'année :

1. Le développement d'une 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 activités de presse quotidienne régionale ;
3. Une volonté d'amélioration de la profitabilité avec la mise en place d'un plan d'économies de l'ordre de 70 M€ en année pleine, à l'horizon 2009 ;
4. Une politique de relance de certaines activités traditionnelles (magazines, radio, audiovisuel) ;
5. La constitution d'une régie publicitaire réunissant Interdéco (presse) et Lagardère Active Publicité (audiovisuel), permettant de présenter une offre cross-média plus complète et plus innovante pour s'adapter à l'évolution de la demande de ses clients annonceurs. Elle devrait également permettre, grâce aux synergies dégagées, de mieux résister à l'affaiblissement de la croissance actuelle dans le secteur de la presse magazine ;
6. La poursuite d'une stratégie numérique ambitieuse, combinant croissance organique et croissance externe, si les opportunités le permettent. 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).

À l'horizon 2010, la Direction se donne pour objectifs :

- d'avoir amélioré la rentabilité de la branche ;
- d'avoir accéléré la migration vers le numérique et d'avoir développé une présence cross-média forte sur quelques segments éditoriaux d'audience mondiale, dont la femme et l'automobile.

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 poursuivra son développement en tirant partie des opportunités offertes par la recomposition des relations entre diffuseurs et producteurs du fait de la migration du format des séries vers le 52 minutes (en remplacement du 90 minutes) ainsi qu'en multipliant les initiatives dans l'objectif de devenir un acteur de premier plan dans le segment des programmes de divertissement ("flux").

Concernant l'**activité d'édition de livres**<sup>(1)</sup>, **Lagardère Publishing** a privilégié les trois grands bassins linguistiques anglophone, francophone et hispanophone (éducation, littérature générale, illustrés, jeunesse, guides pratiques...) qui, à eux seuls, représentent 60 % du marché mondial. Premier éditeur européen et deuxième éditeur mondial, Hachette Livre est donc un des tout premiers acteurs d'un marché sur lequel ses plus puissants concurrents sont principalement d'origine anglaise, américaine et allemande.

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

L'évolution stratégique d'Hachette Livre se caractérise par 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 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**<sup>(1)</sup>, **Lagardère 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.

Lagardère Services a poursuivi en 2007 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 Lagardère Services ont conclu 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.

Les déclinaisons de la marque Relay, avec Relay Services et Relay Livres, permettent depuis trois 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.

Dans le cadre de son orientation stratégique de développement dans les zones de transport, un accord a été signé fin décembre avec Butler Capital Partners pour une prise de participation majoritaire de celui-ci dans le capital de Virgin Stores, un des leaders en France de la distribution de produits culturels.

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 acquis début 2007 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.

Lagardère a également signé un accord portant sur l'acquisition 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.

Enfin, Lagardère a racheté en juin 2007 la société suédoise IEC International Events and Communication in Sports spécialisée dans le négoce du droit média.

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).

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

## 5 - 2 Principales activités du Groupe et principaux marchés – activités au cours de l'exercice 2007

### 5-2-1 Lagardère Media

Médias					
	2003	2004	2005	2006 retraité	2007
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 944	7 501	7 901	7 910	8 582
Contribution au résultat d'exploitation consolidé	427				
Contribution au RESOP consolidé <sup>(1)</sup>		470	503	520	636
Effectifs	26 239	30 786	30 863	31 528	32 810

(1) Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées tel que défini en note 3-3 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

#### 5-2-1-1 Lagardère Publishing

##### A) Principales activités et principaux marchés

Hachette Livre est désormais second éditeur mondial et premier éditeur en Europe, et fait jeu égal avec ses grands concurrents sur chacun de ses marchés de présence.

N° 1 en France, en Grande-Bretagne, en Australie/Nouvelle-Zélande, 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 connaissances, de culture et de divertissement de ses lecteurs.

Cette mission est aujourd'hui assurée par 7 537 collaborateurs qui assurent le développement et la pérennité du Groupe.

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). Il offre de nouvelles bases de développement par zones géographiques et par métiers et permet au Groupe de capitaliser sur les segments les plus porteurs et les marchés les plus dynamiques.

\*\*\*

Fort de cet équilibre, l'ensemble des sociétés du Groupe a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 2 130 M€ (base CA contribution Lagardère).

En termes d'effectifs, en 2007, sur 7 537 personnes, 2 926 étaient en France, 1 830 en Grande-Bretagne, 1 167 en Espagne et 847 aux États-Unis.

##### Activités et structure d'Hachette Livre

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

L'autonomie des éditeurs, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne. C'est dans cette autonomie qu'Hachette Livre laisse 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 au Groupe de développer des économies d'échelle, 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, Hachette Livre occupe la place de n° 1, tant sur des marchés fragmentés comme celui de la littérature générale, que sur les segments traditionnellement plus concentrés que sont le scolaire ou les dictionnaires.

À l'international, Hachette se mesure à des concurrents tels que Pearson, MacGrawHill Education, Random House, Scholastic, De Agostini, HarperCollins ou Holtzbrinck, et a réussi en quelques années à se hisser du 13<sup>e</sup> au 2<sup>e</sup> rang mondial.

#### A - 1 Activités en France<sup>(1)</sup>

La "branche" *Littérature* regroupe des maisons de renom : 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 ainsi qu'avec les marques des groupes concurrents.

*Hachette Illustré* couvre toute la gamme des livres illustrés, des livres "utiles" aux livres "de divertissement" : n° 1 en France sur le pratique 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 ou Titeuf.

En *Scolaire*, Hachette Livre est le premier éditeur<sup>(2)</sup> 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 40% de ses ventes à l'international et est aujourd'hui une marque particulièrement bien établie en Amérique latine.

Les *Fascicules* sont édités par la branche *Encyclopédies* et *Collections*, qui s'est très fortement développée à l'international, en Europe et en Asie 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 le n° 2 mondial et un atout pour la performance globale d'Hachette Livre.

La branche *Universitaire* et *Professionnel* 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 251 millions d'exemplaires par an et couvre 12 000 librairies, kiosques et supermarchés en France. Hachette Livre Distribution, n° 1 en France, est également présent en Belgique, en Suisse et dans le Canada francophone.

#### A - 2 Activités à l'étranger<sup>(3)</sup>

Au Royaume-Uni, Hachette Livre est n° 1 sur le marché du Trade, grâce à sept divisions : Octopus sur le marché de l'illustré, Orion, Hodder, Headline, Little Brown sur le marché de la littérature, Chambers Harrap sur le marché des dictionnaires et Hachette Children's Books en jeunesse.

Ces maisons et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d'être présent en Australie et Nouvelle-Zélande, où le Groupe se place en première position.

Hachette Livre est également un acteur clé sur le marché scolaire avec Hodder Education, n° 2 en collège et lycée.

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

(2) Estimations internes.

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

Enfin, Hachette Livre a une activité de distribution au Royaume-Uni, via ses deux centres BookPoint et LBS (LittleHampton 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 : 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 Amérique latine, permet en outre au Groupe d'avoir une présence significative sur les fascicules et d'être le deuxième éditeur espagnol sur les ouvrages de référence.

Aux États-Unis, Hachette Livre est n° 5 sur le marché du trade grâce à cinq maisons : Grand Central Publishing (anciennement Time Warner Books) et Little Brown Adult sur le marché de la littérature pour adultes, Young Readers sur le segment de la jeunesse, Nashville sur le segment de la littérature religieuse et Audiobooks sur le marché en forte croissance des livres audio.

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

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

## B) Activités au cours de l'exercice 2007

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2007 : 2 130 M€

Répartition du chiffre d'affaires par activités – France	
	2007
Éducation	28 %
Littérature générale	18 %
Illustré	20,7 %
Universitaire et professionnel	4,7 %
Autres	28,6 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>

Répartition géographique du chiffre d'affaires	
	2007
France	31,8 %
Grande-Bretagne	21,3 %
États-Unis	16,5 %
Espagne	9,8 %
Autres	20,6 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>

2007 a été une année de forte croissance organique en édition et distribution sur les trois implantations géographiques principales d'Hachette Livre, la France, le Royaume-Uni et l'Espagne, et a aussi vu se concrétiser l'expansion géographique du Groupe sur le bassin hispanophone avec l'acquisition de l'éditeur scolaire Patria au Mexique, et la prise de contrôle de l'éditeur scolaire Escala au Brésil, ainsi que le renforcement des positions du Groupe en France avec l'acquisition de l'éditeur de mangas Pika et au Royaume-Uni avec l'acquisition de Piatkus, éditeur de romans populaires et de livres pratiques.

2007 marque également en France la volonté de développer le marché du livre audio avec la création de la société Audiolib, conjointement avec Albin Michel et France Loisirs. Les premiers titres paraîtront en février 2008.

Avec un chiffre d'affaires de 2 130 M€, Hachette Livre génère approximativement 68 % de son chiffre d'affaires hors de France et reste fidèle à son modèle qui consiste à conjuguer maintien de l'équilibre de son portefeuille d'activité et croissance rentable.

### B - 1 En France

En *Littérature*, l'année 2007 est marquée par le ralentissement attendu du phénomène Dan Brown chez Lattès, compensé chez Stock par les succès de *Une Vie* de Simone Veil et *Le Rapport de Brodeck* de Philippe Claudel (prix Goncourt des lycéens). La maison a également remporté le prix du roman de l'académie française pour *Ap. J.-C.* de Vassilis Alexakis, tandis que

Grasset remporte cette année le prix Médicis de l'essai pour *L'Année de la pensée magique* de Joan Didion. Beaux succès chez Fayard en non fiction, tandis que Le Livre de Poche réalise une seconde année de croissance grâce au succès des nouveautés, notamment *Un secret* de Philippe Grimbert.

En *Éducation*, Hachette Éducation et le Groupe Hatier réalisent de très bonnes performances sur un marché scolaire en croissance au collège avec la poursuite du train de réforme des matières scientifiques en 4<sup>e</sup> et de l'anglais en 5<sup>e</sup>, ainsi qu'au primaire.

*Hachette International*, qui a remporté en 2006 un appel d'offres émis par Coopération technique belge au nom de la République Démocratique du Congo, a livré 3,8 millions d'exemplaires d'un manuel de français à l'usage des classes correspondant en France au CE1 et au CE2.

Sur le marché de l'édition de livres Illustrés grand public, *Hachette Illustré* réalise une très belle année tant sur le segment du Pratique en forte croissance grâce à de beaux succès chez Marabout et Hachette Pratique, que celui de la Jeunesse grâce à la performance des romans en grand format, des licences (Charlotte aux Fraises) et chez Disney Jeunesse le succès des titres *Ratatouille*, ou celui du Tourisme qui retrouve la croissance avec l'essor des collections de courts séjours.

En *Référence* (Encyclopédies) et *Dictionnaires*, les mesures correctrices prises chez Larousse dès l'année dernière au niveau organisationnel et éditorial ont permis une amélioration très sensible du résultat cette année, malgré le fléchissement anticipé du niveau d'activité. L'édition 2008 de son Petit Larousse illustré, mis en vente en fin d'année, a rencontré un grand succès. À noter également l'écoulement, en un temps record, de la totalité du tirage du Larousse gastronomique réédité pour la première fois depuis quinze ans sous une forme mise à jour et modernisée.

Sur le marché *Universitaire* et *Professionnel*, Armand Colin réalise une bonne année sur les segments grand public et concours, tandis que Dunod stabilise son niveau d'activité, le recul en universitaire sur un marché en baisse étant compensé par une croissance des segments professionnels.

L'année 2007 a été marquée en *Distribution* par l'intégration réussie dès le 1<sup>er</sup> janvier du pôle universitaire (Dunod et Armand Colin), qui s'est traduite par l'absorption de dix mille références supplémentaires et du transfert chez Hachette Livre d'un stock de six millions d'exemplaires. Par ailleurs, une activité de vente par correspondance de livres pour le compte d'éditeurs tels que Masson et Dalloz a vu le jour. Les particuliers commandant des ouvrages directement auprès de ces éditeurs sont dorénavant livrés et facturés en leur nom par Hachette Livre.

## B - 2 À l'étranger

Grande-Bretagne : en *Littérature*, le groupe Hachette Livre UK conforte sa place de leader grâce à de nombreux best-sellers en non fiction : *My Booky Wook* de R. Brand chez Hodder Headline, *On the Edge* de R Hammond chez Orion, *Long Way Down* de Ewan McGregor et Charley Boorman chez Little, Brown ainsi qu' en fiction : Hodder Headline a connu une année particulièrement faste en romans grâce à *The Interpretation of Murder* de Jed Rubenfeld, qui a atteint le million d'exemplaires vendus, après sa sélection par le show télévisé Richard and Judy sur Channel Four, et Martina Cole qui a rencontré son succès habituel avec *Faces. Exit Music* de Ian Rankin chez Orion, *Book of the Dead* de Patricia Cornwell chez Little Brown ont permis à Hachette Livre UK de figurer dix-neuf fois sur la liste des best-sellers du *Sunday Times* du 2 décembre qui compte quarante-cinq entrées réparties en cinq catégories. Au total, Hachette Livre UK inscrit neuf ouvrages sur la liste des cinquante meilleures ventes de l'année en Grande-Bretagne.

En *Éducation*, l'année 2007 est marquée par une baisse du marché scolaire en l'absence de réformes, et avant les changements de programme des niveaux *A-level* et *KS3* à compter de 2008.

Sur le marché des *Livres Illustrés*, le résultat d'Octopus s'améliore malgré une activité en baisse par rapport à 2006, particulièrement à l'export sur les coéditions en langue étrangère et le marché US.

L'activité en Australie s'est à nouveau fortement développée en 2007 avec l'intégration réussie de Little Brown et Orion en diffusion et distribution.

Espagne et Amérique latine : en *Éducation*, Anaya réalise une belle performance en particulier en maternelle et au collège avec la réforme des niveaux 1 et 3, tandis que les ventes en primaire reculent après la mise en place de la gratuité en Andalousie en 2006. L'activité de Bruño progresse également au collège.

En *Édition générale*, Anaya et Bruño réalisent également une bonne année, en particulier sur le segment de l'informatique pour Anaya et grâce à la parution d'*Astérix et ses amis* pour Bruño.

Au Mexique, Larousse réalise une année contrastée avec une bonne croissance du trade, limitée par un recul en scolaire.

Aux États-Unis, Hachette Book Group USA réalise une année record, à la fois sur le segment Adult avec cinq nouveaux titres de James Patterson chez Little Brown et le succès du titre *I am America* de Stephen Colbert chez Grand Central, et sur celui de la jeunesse, avec le lancement du troisième volume de la saga de Stephenie Meyer, *Eclipse*. Ces succès, ajoutés à ceux de David Baldacci, Anita Shreeve, Nicholas Sparks et d'un grand nombre d'auteurs moins connus, ont permis à Hachette Book Group USA d'inscrire en 2007 pas moins de quatre-vingt deux titres dans les listes de best-sellers du *New York Times* en catégorie livres reliés grand format, treize en catégorie livres brochés grand format, quatorze en catégorie livres de poche, et vingt-deux en catégorie livres pour la jeunesse.

Hachette Book Group USA a par ailleurs signé des contrats avec Ted Kennedy et Ted Turner, pour leurs mémoires respectifs, ainsi qu'avec Tom Wolfe pour son prochain roman, dont la publication est prévue en 2009.

Sur les marchés des *Fascicules*, 2007 est à nouveau en croissance malgré le recul des *backlists* sur les pays matures, compensé par de forts programmes de nouveautés en Italie et au Royaume-Uni ainsi que par la croissance des marchés allemand, japonais et d'Amérique latine où la stratégie de duplication des plus grands succès européens continue de porter ses fruits et assure un relais de croissance important.

### B - 3 Cessions d'actifs

Hachette Livre a cédé l'entrepôt de Bruño en Espagne en conséquence de la reprise en distribution par Anaya.

### B - 4 Investissements

L'acquisition de *Pika Editions* intervenue en février 2007 permet à Hachette Livre d'entrer sur le marché en forte croissance des mangas en France et de s'y positionner au troisième rang.

L'acquisition en Grande-Bretagne de *Piatkus*, éditeur de romans populaires et de livres pratiques, dont notamment les best-sellers de Nora Roberts et David Allen, permet à Little Brown de renforcer ses positions sur le marché du trade anglais.

Hachette Livre poursuit également sa politique de renforcement de ses positions sur le bassin hispanophone avec l'acquisition en juillet de la majorité du capital de la maison d'édition scolaire *Escala Educacional* au Brésil et de l'éditeur scolaire *Patria Cultural* au Mexique.

## C) Perspectives

Fort de sa nouvelle place de n° 2 mondial, le groupe Hachette Livre entend poursuivre la stratégie 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 capter des opportunités jusque-là difficilement accessibles, en priorité en langues anglaise et espagnole. Les relations entre Hachette Livre UK et Hachette Book Group USA font l'objet d'une réflexion approfondie, car porteuses de synergies potentielles, notamment dans le domaine de l'acquisition de droits ;
- élargissement de son emprise à de nouvelles frontières géographiques, notamment l'Inde, où une filiale de Hachette Livre UK a été implantée. Ayant pour mission, dans un premier temps, de publier des titres dont le Groupe détient les droits de langue anglaise pour le marché indien, il a pour vocation à plus long terme d'agir comme un éditeur indien à part entière ;
- poursuite d'une stratégie offensive dans le domaine du numérique : une cellule dédiée à la stratégie numérique a été constituée auprès de la Direction Générale d'Hachette Livre. Elle a pour mission d'identifier les opportunités et de mener à bien les initiatives propres à assurer le leadership du Groupe dans le domaine des technologies numériques sur l'ensemble de la chaîne de valeur : droits, stockage, commercialisation, marketing et promotion. Aux États-Unis, la numérisation, le codage et le stockage de l'ensemble des titres du Groupe, en vue d'une commercialisation via Internet à destination du marché émergent des e-books, ont ainsi été confiés après appel d'offres à la société LibreDigital.

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

Afin de répondre à l'évolution de ses métiers, les activités d'éditeur de magazines, audiovisuelles et numériques du groupe Lagardère sont réunies maintenant au sein de Lagardère Active. Le rapprochement, qui avait été annoncé fin 2006, s'est concrétisé sur le plan juridique au cours des derniers mois de 2007 par une série d'opérations d'apports, de cessions et de fusions. Celles-ci ont consisté à regrouper sous une nouvelle société holding qui a pris le 31 décembre la dénomination sociale de Lagardère Active, les différentes sociétés sous-holding de cette branche : Hachette Filipacchi Presse pour les activités Presse, Lagardère Active Broadcast pour les activités Radio et Télévision, Lagardère Active Digital pour les activités numériques, etc.

Dans le cadre de ces opérations, la société Hachette Holding a été absorbée le 31 décembre 2007 par sa société mère Hachette SA afin de simplifier la structure de détention de Lagardère Active.

Les opérations de regroupement des différentes activités sous les nouvelles structures ainsi mises en place par Lagardère Active devraient être terminées à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2008.

Ce pôle 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 est mise en place, combinant croissance interne, grâce au large portefeuille de contenus produits par le Groupe, et croissance externe, si les opportunités le permettent.

De plus, le rapprochement des régies presse, audiovisuelle et numérique pour créer Lagardère Publicité a permis 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.

Le nouvel ensemble a enfin lancé en janvier 2007 un programme d'amélioration de la performance, baptisé Active 2009, portant sur la rationalisation du portefeuille et l'optimisation des coûts, à hauteur de 70 M€ à l'horizon 2009.

#### A) Principales activités et principaux marchés

Lagardère Active rassemble des activités de Presse Magazine, Presse Quotidienne Régionale, cédée en 2007, Licensing, Radio, Chaînes thématiques, Production et Distribution audiovisuelles, Régies publicitaires, Édition numérique, Agence numérique, ainsi qu'une participation de 20 % dans Canal+ France.

##### A-1 Presse Magazine

Lagardère Active est le premier éditeur de Presse Magazine grand public au monde en nombre de titres (près de 260 titres publiés) et d'implantations internationales (présent dans 41 pays, en tant qu'opérateur, en joint venture ou par le biais de licences) représentant plus d'un milliard d'exemplaires et plus de 130 000 pages de publicité vendues.

La thématique féminine est au cœur du portefeuille de magazines de Lagardère Active, qui couvre également, en France et à l'étranger, les thématiques : Actualité, Automobile, Décoration, Jeunesse, Loisir, Masculine, People, Télévision.

Lagardère Active est n° 1 en France<sup>(1)</sup>, n° 2 en Espagne<sup>(2)</sup>, n° 3 en Italie<sup>(3)</sup> et en Russie<sup>(4)</sup>, n° 7 en Grande-Bretagne et 1<sup>er</sup> éditeur étranger aux États-Unis<sup>(5)</sup>, au Japon<sup>(6)</sup> et en Chine<sup>(7)</sup>.

L'activité Magazine regroupe la Presse Magazine France, les Suppléments (dont *Version Femina*, leader de la Presse Magazine féminine en Europe, diffusé à près de 3,7 millions d'exemplaires par 38 titres de presse quotidienne à travers toute la France) et la Presse Magazine Internationale. Lagardère Active décline, dans les pays où il est implanté, les marques phares dont il est propriétaire, telles que *Elle* et ses déclinaisons, *Car&Driver*, *Woman's Day*, *Red*, *25 ans*, etc. mais aussi *Psychologies* dans un modèle de licence avec le groupe *Psychologies Magazine*.

Le chiffre d'affaires de la presse magazine représente 69 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Active, dont 63 % à l'international.

Lagardère Active détient également une participation de 42 % dans le groupe Marie-Claire, une participation de 49 % dans le groupe *Psychologies Magazine* et de 25 % dans le groupe Amaury.

Les intervenants sur le marché de la presse magazine grand public sont soit des groupes généralistes présents dans un ou deux pays (Primedia aux États-Unis, Time Inc. Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, Mondadori en Italie et en France, EMAP en Grande-Bretagne...), soit des groupes développant des politiques de marques globales (Hearst, CondéNast).

Le chiffre d'affaires de l'activité presse de Lagardère Active provient, hors numérique, pour 38 % de la vente des magazines (dont le quart par abonnement), pour 58 % de la vente de pages de publicité.

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. Lagardère Active 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 ; Lagardère Active a pris position depuis de nombreuses années sur ces marchés, en particulier en Chine et en Russie. En Russie, avec sa filiale IMG, Lagardère Active est leader sur le marché des guides TV (14 millions d'audience).

En ce qui concerne le marché publicitaire, l'année 2007 va s'achever avec une croissance modérée des investissements dans la presse magazine dans les principaux pays matures, hormis le Japon et la France, qui a vu un retrait sensible lié en particulier à la migration des investissements publicitaires du secteur de la grande distribution vers la télévision hertzienne. Dans les pays émergents, la croissance des investissements publicitaires se poursuit à rythme soutenu, voire très soutenu en Russie.

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

(2) Source : chiffres 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) Source : Classement des éditeurs étrangers bénéficiant de "copyright coopération" avec contrôle direct.

Évolution du marché publicitaire	
	2007
France	- 4,4 %
États-Unis	5,0 %
Russie	30,0 %
Italie	2,6 %
Espagne	4,5 %
Royaume-Uni	0,8 %
Japon	- 1,0 %
Chine	16,0 %

Estimation AdBarometer, septembre 2007.

Le Groupe 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.

## A - 2 Presse Quotidienne Régionale

Lagardère Active a décidé de recentrer son activité presse sur la presse magazine et a signé en septembre 2007 un accord de cession de sa Division Presse Quotidienne Régionale comprenant les groupes *Nice Matin*, *Corse Presse* et *La Provence*. Cette cession a reçu l'aval des autorités de la concurrence le 7 décembre 2007. Cette division a représenté en 2007 10 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active.

## A - 3 Radio

La radio représente près de 11 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active, dont 48 % à l'international.

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

- *Europe 1*, 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. Europe 1 est écoutée en moyenne par 4,6 millions d'auditeurs de 13 ans et plus chaque jour<sup>(1)</sup>.
- *Europe 2*, rebaptisée *Virgin Radio* le 1<sup>er</sup> décembre 2007, suite à la signature d'un accord de licence avec le groupe Virgin en mars 2007 et à l'autorisation délivrée par le CSA le 17 juillet 2007. *Virgin Radio* est une radio musicale générationnelle des jeunes adultes 15/34 ans. Fondée sur des valeurs de création et fantaisie, d'originalité et d'audace, elle programme une musique pop-rock qui trouve ses racines dans les années 90 et favorise l'émergence des nouveaux talents.
- *RFM "Le meilleur des années 80 à aujourd'hui"* est une radio musicale "adulte contemporaine", qui continue à connaître un grand succès avec 3,3 % de part d'audience<sup>(2)</sup>.

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) exploite le savoir-faire radio de la branche dans sept pays (Europe de l'Est, Allemagne et Afrique du Sud). Ses 23 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par plus de 33,5 millions d'auditeurs.

Dans quasiment tous les pays où elle est présente, LARI est le groupe leader du marché des radios privées : 1<sup>er</sup> groupe en Russie, Pologne, Roumanie, République tchèque, dans le Land de Sarre en Allemagne et en Afrique du Sud.

En Russie, LARI opère notamment Europa Plus qui, avec plus de 8 millions d'auditeurs quotidiens, est la deuxième radio privée du pays<sup>(3)</sup> et Retro FM n° 2 du marché à Moscou.

En Pologne, LARI est le premier opérateur privé avec en particulier RadioZ et qui touche près de 8 millions d'auditeurs par jour<sup>(4)</sup>.

En Roumanie Europa FM est la première radio du pays avec 2,6 millions d'auditeurs de + 11 ans sur une population de 22 millions d'habitants.

En République tchèque Evropa 2 et Frekvence 1 s'attribuent les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> places du marché des radios privées.

(1) Source : enquête Médiamétrie 126 000 radio 13 ans et +, vague novembre-décembre 2007.

(2) Source : enquête Médiamétrie 126 000 radio 13 ans et +, vague novembre-décembre 2007.

(3) Source : TNS Gallup Media.

(4) Source : SMG/KRC.

En France comme à l'étranger, les activités de radios sont soumises à autorisation dans le cadre des législations et réglementations nationales qui régissent le secteur de l'audiovisuel et des télécommunications. Elles s'inscrivent également dans le cadre réglementaire européen au sein de la Communauté européenne.

En France, Lagardère Active disposait fin 2005 de 556 autorisations d'émettre accordées par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel 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 2007, 90 autorisations d'émettre supplémentaires ont été accordées par le CSA et 56 ont d'ores et déjà commencé à émettre.

Les revenus des radios sont constitués à plus de 90 % de recettes publicitaires qui dépendent largement des mesures d'audience et du marché publicitaire.

En France, il est de plus en plus difficile d'avoir une visibilité à plusieurs mois sur l'évolution du marché publicitaire, compte tenu de sa nature cyclique, volatile et fortement corrélée à la conjoncture économique. L'année 2007 sur la radio en France a été morose, en repli estimé à - 2,6 %<sup>(1)</sup>. Ce retrait est certes lié à la redistribution des investissements publicitaires de la grande distribution, dans un contexte d'ouverture de la publicité télévisée hertzienne, mais surtout à une baisse notable des investissements du secteur des télécoms (numéros de renseignement, téléphonie fixe, etc.).

Un certain nombre de pays d'Europe de l'Est continuent néanmoins à connaître une croissance à deux chiffres du marché publicitaire radio. Lagardère Active Radio International, qui enregistre une progression forte et régulière de son chiffre d'affaires ainsi que de sa profitabilité, constitue un des moteurs de croissance de Lagardère Active. Plus spécifiquement, la croissance du marché publicitaire de la radio en Russie et en Roumanie est estimée à 20 % pour 2007 et 2008<sup>(2)</sup>, même si le rythme de la croissance en Pologne et en République tchèque s'est ralenti.

Enfin, Lagardère Active est présent dans le téléchargement payant de musique via sa filiale VirginMega.fr codétenue avec le groupe Virgin (Lagardère Services, cession en cours à Butler Capital Partners).

#### A - 4 Chaînes de télévision

Lagardère Active est présent sur deux thématiques, tant sur la TNT que sur le câble et le satellite :

- la musique, avec sur la TNT gratuite Europe 2 TV, rebaptisée Virgin 17, suite à la signature d'un accord de licence avec le groupe Virgin en mars 2007 et à l'autorisation délivrée par le CSA le 17 juillet 2007, et six chaînes sur le câble et le satellite (MCM, MCM Top, MCM Pop, MCM Belgique, Mezzo – détenue à 40 % par France Télévisions) ;
- la jeunesse, avec Canal J (pour les enfants de 7 à 14 ans), sur le câble et le satellite ainsi que la TNT payante, Tiji (pour les moins de 7 ans), Filles TV (pour les filles de 11 à 17 ans), et Gulli, détenue à 34 % par France Télévisions, depuis novembre 2005 sur la TNT gratuite.

Grâce à cette offre, Lagardère Active est leader en France sur les domaines de la musique et de la jeunesse<sup>(3)</sup>. Plus spécifiquement, Gulli est la troisième chaîne de la TNT sur les 4 ans et plus équipés d'un adaptateur TNT avec 3,5 % de part d'audience. En incluant les chaînes hertziennes, elle se classe 8<sup>e</sup>, devant Canal+ et Arte<sup>(4)</sup>.

Les activités d'édition de chaînes de télévision sont soumises aux législations et réglementations françaises et communautaires qui régissent le secteur de l'audiovisuel et des télécommunications.

Les revenus des chaînes sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent, sauf pour Gulli et Virgin 17 qui, diffusées gratuitement sur la Télévision Numérique Terrestre, ne tirent leurs revenus que de la publicité, mais bénéficient d'une base de téléspectateurs potentiels élargie et du dynamisme du marché publicitaire de ce média en développement. La couverture de la TNT est passée en 2007 à environ 85 % de la population française<sup>(5)</sup>, et le nombre d'initialisés peut être estimé de 40 % à 50 % de la population française si on additionne les foyers équipés TNT et ceux recevant la TNT via le câble ou le satellite<sup>(6)</sup>.

#### A - 5 Production audiovisuelle

Dans le domaine de la production et de la distribution audiovisuelle, Lagardère Active 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 Lagardère Images. En 2007, Lagardère Active est toujours le premier producteur de fictions prime-time en France<sup>(7)</sup> (en nombre d'heures diffusées) et le troisième producteur de flux<sup>(8)</sup>.

(1) Source : étude Adbarometer, septembre 2007.

(2) Source : étude Adbarometer & Zenith, septembre 2007.

(3) Source : enquête MédiaCabSat, décembre 2006 – juin 2007.

(4) Source : enquête Médiamétrie, décembre 2007.

(5) Source : CSA.

(6) Source : Médiamétrie.

(7) et (8) Source : Écran Total.

Le chiffre d'affaires de ces sociétés est composé des financements accordés par les diffuseurs ou les coproducteurs, 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.

#### A-6 Régie publicitaire

Lagardère Publicité, née de la fusion de Lagardère Active Publicité et d'Interdeco, est la deuxième régie en termes de chiffre d'affaires publicitaire brut géré et la première régie publicitaire multisupports en France (presse, radio, télévision, Internet) :

- 1<sup>re</sup> régie publicitaire française de l'écrit avec une part de marché de 28 %, Lagardère Active a également développé un réseau international très puissant à travers Lagardère Global Advertising. Ses filiales gèrent les titres de Lagardère Active en France et à l'étranger, mais également des titres d'éditeurs tiers ;
- 1<sup>re</sup> régie radio de France, avec 32,8 % de part d'audience commerciale sur les 13 ans et plus<sup>(1)</sup> : Europe 1, Europe 2, RFM, le GIE Les Indépendants (réseau 112 radios), Oui FM, Autoroute Info, 107.7 FM ;
- régie télévision avec les chaînes de Lagardère Active, RTL9 et Arte ;
- régie Internet : Elle.fr, Europe1.fr, MCM.net, Infosbébés.fr, Le Guide du Routard, C-Discourt...

Régie de la diversité, elle représente près de 180 marques.

#### A-7 Numérique

Répondant au défi de la transformation numérique et à la forte croissance du marché publicitaire sur Internet, Lagardère Active a accéléré en 2007 le développement de son activité numérique, passant de moins de 1 % du chiffre d'affaires en 2006 à plus de 3 % en 2007.

Lagardère Active est notamment présent dans :

- le domaine de l'édition avec une centaine de sites à travers le monde, totalisant environ 25 millions de visiteurs uniques et 400 millions de pages vues par mois en décembre 2007, en progression de l'ordre de 100 % par rapport à décembre 2006. Capitalisant sur ses marques fortes, les principaux sites du Groupe en termes d'audience sont Car & Driver aux États-Unis, Elle en France et aux États-Unis, etc. En France, Lagardère Active est le deuxième groupe de média en audience sur Internet avec 8,1 millions de visiteurs uniques<sup>(2)</sup> ;
- la régie publicitaire avec notamment Lagardère Publicité qui commercialise en France près de 15,3 millions de visiteurs uniques<sup>(3)</sup> par mois ou Jumpstart, régie publicitaire spécialisée dans l'automobile aux États-Unis ;
- l'activité d'agence média avec Nextedia, première agence numérique indépendante en France.

Les sites de Lagardère Active tirent principalement leurs revenus de la publicité.

La croissance du marché de la publicité sur Internet est liée à la progression du nombre d'utilisateurs d'Internet, au fur et à mesure que le haut débit se généralise et à l'augmentation du temps consacré à ce média.

L'ensemble des pays connaît des rythmes de croissance élevés, Internet tirant la croissance du marché publicitaire dans son ensemble.

Évolution du marché publicitaire	
	2007
France	42 %
États-Unis	28 %
Russie	70 %
Italie	45 %
Espagne	40 %
Royaume-Uni	35 %
Japon	25 %
Chine	40 %

Estimation AdBarometer, septembre 2007.

(1) Source : enquête Médiamétrie 126 000 radio 13 ans et +, vague novembre-décembre 2007.

(2) Source : Médiamétrie - NielsenNetRatings - décembre 2007.

(3) Source : Médiamétrie - NielsenNetRatings - novembre 2007.

Par ailleurs, Lagardère Active est actionnaire de CellFish Media, présent dans l'édition de contenus pour les mobiles, aux États-Unis, en France et en Allemagne. Suite à l'entrée d'investisseurs nord-américains au capital de CellFish Media en septembre 2006, cette activité est désormais mise en équivalence.

## B) Activités au cours de l'exercice 2007

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2007 : 2 292 M€.

Répartition du chiffre d'affaires par activités	
	2007
Presse	78,2 %
dont Presse Magazine et Suppléments	67,9 %
Presse Quotidienne Régionale	9,6 %
Autres activités	0,7 %
Audiovisuel	21,8 %
dont Radio	12,8 %
Télévision	9,0 %
<b>Total CA</b>	<b>100,0 %</b>
dont Numérique	3,0 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires	
	2007
France	51,2 %
USA	13,9 %
Asie Pacifique	5,2 %
Italie	5,1 %
Péninsule Ibérique	5,2 %
Russie	9,4 %
Autres	10,0 %
<b>Total CA</b>	<b>100,0 %</b>

### B - 1 Plan d'amélioration de la performance

L'année 2007 a vu la mise en place d'un plan d'amélioration de la performance sur trois ans, comprenant plusieurs volets :

- cession d'actifs non stratégiques : cession de la division Presse Quotidienne Régionale (validée par les autorités de la concurrence en décembre 2007), mais aussi de quelques sociétés de production telles que les Films d'Ici en juillet 2007 ou 13 Production en septembre 2007 ou l'arrêt de l'activité radio en Hongrie où le dispositif anticoncentration plurimédia ne permettait pas à Lagardère Active d'atteindre la taille critique nécessaire ;
- concernant la presse magazine, rationalisation du portefeuille pays, en passant d'un mode opérateur à un mode de licence avec des partenaires locaux. Il s'agit de la Norvège (rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2007), et sur le dernier trimestre 2007 de la Suède, des activités presse en Pologne, du Portugal ;
- arrêt de titres déficitaires : 12 titres ont ainsi été arrêtés entre novembre 2006 et décembre 2007, aux États-Unis (*Shock et Première*), en France (*Match du Monde, l'Écho des Savanes, Isa*), en Italie (*Quark, Rakam, Tuttomoto, Gente Mese*), en Espagne (*Asi son Las Cosas*), au Japon (*Vingtaine*) et à Taiwan (*Elle Girl*) ;
- programme de réduction de coûts de 70 M€ à l'horizon 2009.

Les premiers effets de ce plan de réduction de coûts sont perceptibles dès 2007 grâce notamment à :

- la réalisation d'un appel d'offres mondial sur le papier et l'optimisation des spécifications ;
- un appel d'offres sur l'impression en France, la revue des spécifications (cahiers, formats, mix offset/hélio) et la renégociation du contrat aux États-Unis ;

- une réduction d'effectif de plus de 10 % en France, hors numérique, à l'issue d'un plan de départs volontaires, dont les effets seront sensibles dès 2008.

## B-2 L'activité 2007 par métier

Le chiffre d'affaires de la branche s'inscrit en légère hausse grâce à la forte croissance des pays émergents (Russie principalement) et des activités numériques, compensant l'effet des restructurations de portefeuilles, les effets de change sur le dollar et le yen et la médiocre performance des marchés publicitaires magazine et radio dans les pays matures et notamment en France. Le chiffre d'affaires diffusion reste stable.

En presse, les tendances de marché sont contrastées sur les différents segments : baisse notable pour les masculins ou les magazines à centre d'intérêt, progression des segments féminins et people.

### B-2-1 Presse magazine France et suppléments

En termes de périmètre, l'année 2007 a été marquée par la prise de contrôle de la SPF, société éditrice de *Version Fémina*. À compter du 1<sup>er</sup> avril, la SPF est consolidée à 100 % (la participation de 50 % était mise en équivalence auparavant).

La diffusion est en progression en 2007, à l'exception du segment des masculins, générant à périmètre constant une hausse du chiffre d'affaires diffusion de 2,9 % par rapport à 2006 (0,6 % avec les masculins) :

- les grands hebdomadaires en particulier enregistrent des progressions importantes de leur CA diffusion : 5,5 % pour *Elle*, 9 % pour *Paris Match* et 24,6 % pour *Public* ;
- concernant les mensuels, le segment des féminins confirme sa bonne tenue avec une progression de *Jeune & Jolie*, de *Mon Jardin Ma Maison* et une bonne tenue de *Parents*, qui confirme son leadership sur le segment parental ;
- *Télé 7 Jours* stabilise sa diffusion avec - 1,3 % grâce à une ligne éditoriale renouvelée, dans un marché globalement baissier ;
- le marché des masculins connaît des difficultés : échec de la formule hebdomadaire de *Choc* et passage à l'été à une formule bimensuelle, baisse d'*Entrevue* de - 12,5 % ;
- *Auto moto* progresse en revanche en diffusion de + 0,8 % et en parts de marché ;
- les suppléments connaissent également une progression de leur diffusion, avec + 5 % pour *Version Femina*, qui surperforme l'univers des féminins grand public, et + 1,5 % pour *TV Hebdo*.

L'année 2007 a été mauvaise en publicité à - 9,8 % à périmètre constant. Dans un marché difficile, Lagardère Active souffre particulièrement de sa forte exposition à la publicité de la grande distribution, historiquement très présente dans les magazines TV, et de la faiblesse du marché des masculins. Dans un marché globalement baissier, le segment des féminins continue à afficher de belles performances : progression de *Elle Décoration* (+ 5,9 %), de *Jeune & Jolie* (+ 4,8 %), de *Elle à table* (+ 16 %) et de *Version Femina* (+ 3,9 %). Le magazine *Elle* affiche un léger repli, à - 1,5 %. Les performances de diffusion de *Public* portent par ailleurs leur fruit au plan publicitaire avec une hausse de 27,6 %.

### B-2-2 Presse magazine internationale

Aux États-Unis, l'année 2007 a été une année de restructuration avec l'arrêt de *Shock* et *Première*, le changement de périodicité de *Home*, le repositionnement éditorial de *Woman's Day* et la mise en œuvre du plan d'amélioration de la performance (notamment papier, fabrication et distribution). Avec un chiffre d'affaires stable en publicité et en légère progression en diffusion, le taux de rentabilité de la filiale américaine progresse ainsi de plus de deux points en un an.

La forte croissance de la Russie en fait, dès 2007, le 3<sup>ème</sup> pays en termes de chiffres d'affaire presse, derrière la France et les États-Unis. Cette croissance est portée par le dynamisme du marché russe, l'excellente performance des titres de Lagardère Active et une politique dynamique de lancement. Ainsi, 2007 a vu le lancement de :

- *Domoï*, en mars 2007, sur le segment de la décoration pratique, dont le succès correspond au boom de la construction en Russie ;
- l'hebdomadaire *StarHit*, en novembre 2007, féminin people distribué dès l'origine dans 18 000 points de vente dans toutes les grandes villes de Russie avec des éditions locales.

En Italie, la poursuite des restructurations engagées en 2006, leur approfondissement à travers le programme d'amélioration de la performance et de nouveaux arrêts de titres, a permis d'améliorer les résultats avec une amélioration du taux de rentabilité de trois points. Cette amélioration a été réalisée malgré un chiffre d'affaires en retrait lié essentiellement à la politique de réduction des ventes de plus-produits, notamment sur les hebdomadaires *Gente et Gioia*. *Elle* et *Elle Decor* continuent en revanche à progresser, tant en publicité qu'en diffusion. L'Italie a lancé en septembre 2007 un nouveau mensuel lifestyle masculin, *Riders*, qui a rapidement rencontré un accueil positif tant de la part des lecteurs que des annonceurs.

Le résultat de l'Espagne est en progression, avec un impact positif des arrêts de titres, *Xtreme Tuning* et *Maxim* en 2006 et *Así son las cosas* en 2007. Le chiffre d'affaires de l'Espagne est globalement en retrait du fait des arrêts de titres, à périmètre constant la hausse du chiffre d'affaires publicitaire (notamment sur les féminins) compensant la baisse du chiffre d'affaires diffusion (principalement sur le segment TV et people). Le Groupe a parallèlement restructuré ses opérations à Barcelone, en reprenant les parts des actionnaires minoritaires de CYPASA et en fusionnant les équipes administratives avec celles de Madrid.

Au Royaume-Uni, Lagardère Active surperforme le marché tant en publicité grâce aux progressions de *Elle*, *Red* et *Psychologies*, qu'en diffusion (principalement grâce aux titres *Inside Soap*, *All About Soap* et *Psychologies*). Conjugué à l'effet des restructurations réalisées en 2006, cette performance permet une amélioration du taux de rentabilité de trois points. La situation reste difficile cependant sur le segment de la presse jeune : *Sugar* souffre de la surenchère des plus-produits gratuits et doit trouver un relais sur Internet.

Au Japon, le contexte économique est toujours difficile et le chiffre d'affaires publicitaire est en régression (- 2,4 % à périmètre de titres et change comparables) même si les diffusions se sont stabilisées en 2007. La rentabilité de Hachette Fujingaho a néanmoins été préservée grâce à la poursuite des actions de rationalisation.

La forte croissance économique de la Chine continue de bénéficier à Lagardère Active dont le chiffre d'affaires progresse de 18 % à périmètre constant. Lagardère Active poursuit par ailleurs son développement avec de nouveaux lancements de titres : après *Psychologies* en 2006, Lagardère Active a lancé *Quo*, mensuel "lifestyle", en avril 2007.

### B-2-3 Presse quotidienne

Le résultat opérationnel des quotidiens régionaux a progressé en 2007, notamment avec :

- les économies réalisées en année pleine sur la mise en place des nouvelles rotatives (démarrage des rotatives à Marseille en janvier 2007 et de l'imprimerie corse en juin 2006) ;
- l'atteinte de l'équilibre sur le gratuit *Marseille Plus*, qui bénéficie depuis le lancement de *Matin Plus* à Paris de revenus publicitaires extra-locaux (réseau Villes Plus) ;
- l'impact en 2006 de la grève des porteurs corses en avril-mai, qui avait fortement pénalisé le résultat.

### B-2-4 Radio

Europe 1, radio référence en matière d'information, a poursuivi à la rentrée 2007 la refonte de sa grille, pour accentuer son positionnement vers des valeurs d'innovation, de dialogue et de leadership. Europe 1 gagne ainsi 0,2 % de part d'audience entre la rentrée 2006 et la rentrée 2007<sup>(1)</sup>.

Grâce à son positionnement pop-rock, Europe 2 enregistre la plus forte progression des radios musicales en un an sur les 13 ans et +<sup>(2)</sup>. Europe 2 est la seule radio à progresser de manière continue depuis six vagues de sondages en audience cumulée. Le changement de marque en Virgin Radio intervenu au 1<sup>er</sup> janvier 2008 doit lui permettre d'accélérer sa progression.

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 la deuxième radio musicale adulte sur les 35-49 ans<sup>(3)</sup>.

À l'international, LARI a poursuivi son expansion en 2007 :

- En Slovaquie, acquisition de Okey Radio en mars, afin de prendre pied sur un marché porteur ;
- En Roumanie, acquisition de 30 fréquences en juillet et août, permettant d'étendre le réseau de Radio21 et de lancer un 3<sup>e</sup> format ;
- En Pologne, acquisition des 20 stations du réseau Adpoint au mois d'août, permettant d'amorcer une stratégie de réseaux locaux ciblés et complémentaires de RadioZet ;
- En Russie, lancement d'un 4<sup>e</sup> format en novembre 2007, KEKCFm, permettant une offre plus complète et diversifiée auprès des auditeurs et des annonceurs.

À ces développements s'ajoutent des succès d'audience en Russie et Roumanie notamment qui permettent à LARI de consolider ses positions sur l'ensemble des sept pays où elle est implantée. Ses radios réunissent près de 16 millions d'auditeurs quotidiens en Russie<sup>(4)</sup>, 9 millions en Pologne<sup>(5)</sup>, 4 millions en Roumanie<sup>(6)</sup>, 2 millions en République tchèque<sup>(7)</sup>, un million et demi en Afrique du Sud<sup>(8)</sup> et un million en Allemagne<sup>(9)</sup> soit 33,5 millions d'auditeurs sur l'ensemble des pays où opère LARI<sup>(10)</sup>.

En parallèle de son activité éditoriale LARI a systématiquement développé ses propres régies qui commercialisent en exclusivité, en plus de ses propres radios, de nombreux éditeurs extérieurs tels que Radio Impuls leader en République tchèque ou le réseau PN en Pologne.

(1) Source : enquête Médiamétrie 126 000 radio 13 ans et +, vagues septembre-décembre 2006 et septembre-décembre 2007.

(2) Source : enquête Médiamétrie 126 000 radio 13 ans et +, vagues novembre-décembre 2006 et novembre-décembre 2007.

(3) Source : enquête Médiamétrie 126 000 radio 13 ans et +, vague novembre-décembre 2007.

(4) Source : TNS Gallup Media, mai-octobre 2007.

(5) Source : SMG/KRC août-octobre 2007.

(6) Source : SAR septembre 2007.

(7) Source : Radio Project avril-septembre 2007.

(8) Source : RAMS septembre-octobre 2007.

(9) Source : AS&S mai 2007.

(10) Sources : TNS Gallup Media Régions août-octobre 2007 ; MML Sk avril-septembre 2007.

Cette stratégie permet à LARI de renforcer son leadership commercial avec le 1<sup>er</sup> rang parmi les régies radios en Russie, Pologne, Roumanie, République tchèque et Afrique du Sud.

### B-2-5 Chaînes de télévision

L'année 2007 a été marquée par la montée en puissance de la TNT, dont l'audience progresse parallèlement à la progression de son initialisation et de sa couverture. La part des autres TV est ainsi passée en un an de 14,4 % à 19,7 % de part d'audience<sup>(1)</sup>, en grande partie du fait de la progression de la TNT. Ces résultats d'audience commencent à se traduire en termes de chiffre d'affaires publicitaire : le CA brut des chaînes de la TNT, du câble et du satellite a ainsi progressé de plus de 45 % en un an<sup>(2)</sup>, largement tiré par la TNT.

Plus spécifiquement concernant le câble et le satellite, 2007 a vu la fusion des opérateurs du satellite et l'élargissement de l'audience des chaînes jeunesse de Lagardère Active aux abonnés TPS, la fusion des opérateurs du câble et l'émergence de la TV sur ADSL comme mode de diffusion complémentaire.

Dans un environnement concurrentiel intense, les bons résultats d'audience<sup>(3)</sup> obtenus confirment la performance des chaînes du Groupe, tant sur la TNT que sur le câble et le satellite :

- Europe 2 TV conforte son leadership sur les 15-24 ans en progressant de plus de 80 % sur cette cible. À l'occasion du changement de marque en Virgin 17, la chaîne renforcera en 2008 sa programmation et étendra la palette de ses services en offrant notamment de la catch-up TV ;
- MCM est la 1<sup>re</sup> chaîne musicale du câble et du satellite depuis plus de dix ans sur les 15-34 ans avec 1,1 % de part d'audience ;
- Gulli est la 3<sup>ème</sup> chaîne de la TNT avec 3,5 % de part d'audience ;
- l'ensemble des chaînes jeunesse de Lagardère Active représente 10,7 % de part d'audience nationale sur les 4-10 ans, devant France 5. Canal J et Tiji sont respectivement les 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> chaînes du câble et du satellite tous publics confondus avec 1 % et 0,9 % de part d'audience sur les 4 ans et + ;
- Mezzo poursuit son développement à l'international : elle est reçue par 15,4 millions d'abonnés dans 37 pays.

### B-2-6 Production et distribution audiovisuelles

Au travers de ses activités de production et distribution audiovisuelles, Lagardère Active est un partenaire majeur des chaînes hertziennes pour la fiction de primetime et les programmes de flux (magazines, émissions de divertissement...) avec environ 800 heures produites en 2007 et 12 des 100 meilleures audiences de prime time en 2007 tous programmes confondus<sup>(4)</sup>, réunissant chacun entre 9 et 11,3 millions de téléspectateurs.

Dans le domaine de la fiction de primetime, et pour la 6<sup>e</sup> année consécutive, Lagardère Active arrive à la 1<sup>re</sup> place du classement annuel 2007<sup>(5)</sup> avec 102 heures diffusées sur la saison 2006-2007.

Lagardère Images se distingue par la production d'unitaires et de fictions de prestige, par des productions de mini-séries telles que *Ali Baba* (GMT Productions pour TF1), par ses séries-phares à héros récurrent comme *Julie Lescaut*, *Diane Femme Flic* et *Famille d'accueil* (GMT Productions pour TF1), *Joséphine ange gardien* (DEMD Productions pour TF1), *Père & Maire* (Aubes Productions pour TF1). Lagardère Images se développe aussi dans le format 52 minutes avec, par exemple, *Merci les enfants vont bien* (DEMD Productions pour M6).

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), Léo Vision (*La Grande Course* pour Canal+), Image et Cie (*Ripostes* pour France 5).

### B-2-7 Régie publicitaire

La fusion des régies presse et audiovisuelle et la réorganisation qui en a découlé a permis de dynamiser la commercialisation de nos médias et notamment de la presse, dans un contexte de marché difficile. La publication désormais trimestrielle des diffusions payées de nos magazines participe à la modernisation du média presse.

Première régie multisupports en France, Lagardère Publicité développe ses offres cross média pour répondre aux attentes des annonceurs : le chiffre d'affaires cross média a ainsi plus que doublé en l'espace d'un an (campagnes concernant au moins trois supports).

Accentuant son développement sur le numérique, Lagardère Publicité a acquis la société Id Régie au mois d'août 2007 et adapté son organisation commerciale. Le chiffre d'affaires Internet de Lagardère Publicité a ainsi progressé de plus de 50 % en 2007.

(1) Source : Médiamat novembre 2007, 4 ans et +.

(2) Source : SNPTV.

(3) Source : Enquête MédiaCabSat décembre 2006 – juin 2007, Médiamat novembre 2007.

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

(5) Source : Écran Total.

**B-2-8 Numérique**

De nombreux sites Internet ont été lancés ou relancés en 2007 dans le cadre du déploiement de l'activité numérique de Lagardère Active :

- en France, refonte de Elle.fr et lancement de première.fr en janvier 2007, lancement lejdd.fr en février 2007, lancement de parents.fr à l'été 2007 et de tele7.fr en octobre 2007 ;
- refonte ou lancement du site Elle au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne, etc., au cours du second semestre 2007 ;
- refonte du site Car & Driver aux États-Unis livrée début 2008 ;
- lancement du site de décoration pointclickhome.com aux États-Unis en mai 2007 ;
- lancement du site sugarscape.com au Royaume-Uni en décembre 2007.

Lagardère Active totalise fin 2007 une centaine de sites Internet, drainant plus de 25 millions de visiteurs uniques tous les mois et plus de 400 millions de pages vues, en progression de 100 % en l'espace d'un an. En France, l'audience dédoublée était de 8,1 millions de visiteurs uniques<sup>(1)</sup> en décembre 2007, en progression de 58 % par rapport à décembre 2006.

Dans le domaine de la régie publicitaire, Lagardère Active a renforcé son leadership sur le segment automobile aux États-Unis en acquérant la régie spécialisée Jumpstart Automotive Media en avril 2007. Jumpstart a développé un savoir-faire unique en matière de publicité contextuelle et de marketing comportemental sur le segment de l'automobile, lui permettant de réaliser en 2007 une croissance du chiffre d'affaires de plus de 50 %.

Enfin, l'acquisition de Nextedia, première agence média interactive indépendante en France, a permis à Lagardère Active de prendre pied sur le segment des agences média, anticipant les évolutions de la chaîne de valeur dans le domaine du numérique. Nextedia offre à ses clients désireux d'accroître leur présence sur Internet un ensemble complet de services, allant du conseil stratégique et marketing à l'achat d'espaces sur Internet en passant par la création de trafic et de dispositifs e-marketing. Nextedia connaît un rythme de croissance soutenu et a ainsi doublé sa taille en 2007. Un peu plus de deux ans après sa création, elle regroupe plus de 300 collaborateurs spécialistes des nouveaux métiers du marketing interactif.

**C) Perspectives**

En premier lieu, le plan d'amélioration de la performance sera approfondi en 2008 afin qu'il produise ses pleins effets à partir de 2009.

La visibilité sur le marché publicitaire reste faible tant pour les magazines que pour la radio. Seul Internet devrait continuer à bénéficier d'une croissance soutenue.

Concernant la presse magazine, Lagardère Active reste attentif à l'évolution du paysage concurrentiel (lancements, dynamique par segment et par pays) afin de mettre en place une gestion dynamique du portefeuille et profiter au mieux des opportunités de croissance qui pourraient s'offrir.

Pour les activités audiovisuelles en France, les enjeux des années à venir restent largement liés aux réseaux de diffusion :

- le plan FM+ sera achevé en 2008 avec les derniers appels à candidature ;
- les consultations publiques menées par la Direction du Développement des Médias et le CSA à l'automne 2006 sur les normes et le déploiement de la radio numérique ont montré le large consensus des principaux acteurs de la radio en France, regroupés au sein du Groupement pour la Radio Numérique. Après la signature de l'arrêté fixant la norme de la radio numérique en décembre 2007, les premiers appels à candidature pour l'attribution de fréquences devraient être lancés début 2008. 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 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 ;
- le déploiement de la Télévision Numérique Terrestre s'est poursuivi tout au long de l'année 2007 pour atteindre les 85 % de couverture de la population métropolitaine. La loi du 5 mars 2007 a permis de définir les conditions d'extension de la couverture de la TNT ainsi que le cadre juridique de la Télévision Mobile Personnelle et de la Télévision Haute Définition : Lagardère Active s'est ainsi engagé le 10 juillet 2007 à une couverture, à terme, de 95 % de la population métropolitaine, pour ses trois chaînes de la TNT, obtenant en contrepartie, selon les dispositions de la loi, une extension de ses autorisations de cinq ans. L'année 2008 verra le démarrage de l'extension de la couverture, au-delà des 85 % initialement fixés par la loi, avant sa révision en 2007, devant conduire à l'arrêt de l'analogique en 2011. Les modalités fixées par le CSA par décision du 10 juillet 2007 permettront une montée en charge progressive, adaptée au rythme de développement des nouvelles chaînes de la TNT ;
- le CSA a lancé le 15 novembre 2007 un appel à candidatures pour l'attribution de 13 canaux de Télévision Mobile Personnelle. Le groupe Lagardère croit au développement de ce nouveau média qui apporte une dimension d'usage individuel et nomade nouvelle dans le monde de la télévision. Sur la base d'un modèle gratuit à accès conditionnel, le Groupe a donc décidé de présenter six dossiers de candidatures, deux dans le domaine des contenus pour enfants (Gulli TMP et Canal J MP), deux dans le domaine de la musique (Virgin 17 et MCM Top) et deux nouveaux projets dans le domaine des contenus féminins (Elle TMP) et du divertissement dans un modèle participatif ;

(1) Source : Nielsen netratings décembre 2007.

- enfin, l'année 2007 a vu l'attribution des premières autorisations d'émettre en haute définition à trois chaînes hertziennes historiques. Lagardère Active, s'il n'a pas été candidat lors de cet appel à candidatures compte tenu de la rareté de la ressource radioélectrique alors disponible, considère inéluctable le passage de toutes les chaînes de la TNT en haute définition à l'extinction de l'analogique qui libèrera alors la ressource radioélectrique nécessaire.

Par ailleurs, les activités de Lagardère Active seront impactées par les évolutions du cadre réglementaire intervenues en 2007 ou prévues en 2008 :

- révision de la directive médias audiovisuels ("ex-télévision sans frontières") autorisant le placement de produit et assouplissant les règles de la publicité télévisée, ce qui peut avoir un impact négatif sur les marchés publicitaires de la presse et de la radio ;
- augmentation du barème de la radio pour la rémunération équitable des artistes-interprètes et producteurs ;
- réforme du cadre législatif qui régit les relations entre producteurs et diffuseurs ;

et par les éventuelles décisions du gouvernement français concernant une évolution du recours des diffuseurs publics aux ressources publicitaires et ses impacts sur le marché publicitaire dans son ensemble.

À l'international, LARI reste bien positionnée pour profiter de la croissance attendue dans les pays où elle est présente et continuer sa politique de développement.

Lagardère Active poursuivra sa mutation vers les activités numériques en forte croissance, avec l'ambition de générer 5 à 10 % de son chiffre d'affaires en 2009 avec le numérique. La stratégie de Lagardère Active reste de ce point de vue ancrée sur deux piliers :

- croissance interne dans l'éditorial en continuant le développement des audiences de ses sites, en améliorant leur monétisation et en poursuivant sa politique de lancement de sites, mais aussi dans les métiers de régie et d'agence ;
- acquisitions et partenariats stratégiques permettant d'accélérer le redéploiement vers le numérique et socle de la croissance future par les synergies qu'ils dégagent et les compétences qu'ils permettent de capter.

L'acquisition de Doctissimo annoncée en février 2008 s'inscrit pleinement dans cette stratégie et renforce la présence de Lagardère Active sur le segment clé qu'est la thématique féminine (voir § 9-1-1).

Lagardère Active s'efforcera ainsi 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 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.

### 5-2-1-3 Lagardère Services

#### A) Principales activités et principaux marchés

Leader mondial de la distribution de presse, Lagardère Services anime le premier réseau international de magasins de produits de communication et de loisirs culturels (3 600 magasins) sous enseigne internationale (Relay, Virgin) ou à forte identité locale (Payot, Le Furet du Nord, Inmedio).

En 2007, Lagardère Services a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 721 M€ dont 64,2 % générés hors de France.

Lagardère Services poursuit en 2007 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 Lagardère Services 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 2007, Lagardère Services poursuit le développement de la plate-forme de téléchargement de presse magazine : HDS Digital.

Quelques chiffres clés :

- Lagardère Services a constitué un réseau unique de 3 600 magasins dans 18 pays à travers le monde.
- Lagardère Services est numéro un 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 Lagardère Services en Europe et 180 000 en Amérique du Nord.
- 1 200 magasins sous enseigne Relay dans 16 pays servent un million de clients par jour.

Lagardère Services 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, (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 Relais H, Newslink ou Aelia, Lagardère Services a réalisé de nouvelles implantations dans les aéroports et les gares des 18 pays où ses enseignes sont présentes. Avec Relay, Lagardère Services 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, Serbie ...), 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, de restauration et 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, Lagardère Services exploite également des ventes hors taxes et des enseignes spécialisées grâce à Aelia, numéro un français du commerce en aéroports (classement élaboré à partir des chiffres d'affaires 2005). Aelia gère plus de 133 points de vente dans 14 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 (Air France notamment) et exploite des points de vente dans les aéroports de Belfast et de Luton au Royaume-Uni.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Services exploite de nombreux magasins de musique, de lecture et de petite 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 ils sont implantés.

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 communication

Lagardère Services gère 35 magasins culturels multimédias sous l'enseigne Virgin Megastore en France. Par ailleurs, les enseignes "Le Furet du Nord" dans le nord de la France (12 points de vente) et "Payot Libraire" avec ses 11 magasins et plus d'un tiers du marché du livre en Suisse romande constituent de véritables références régionales.

Virgin continue par ailleurs de développer le site virginmega.fr, troisième plate-forme française de téléchargement légal avec 6,3 millions de téléchargements musicaux payants en 2007.

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.

Dans le cadre de son orientation stratégique de développement dans les zones de transport, un accord a été signé fin décembre avec Butler Capital Partners pour une prise de participation majoritaire de celui-ci dans le capital de Virgin Stores, accord soumis à des conditions suspensives à caractère juridique.

### A - 3 Distribution de presse nationale et de l'import-export de presse

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

- Leader mondial de la distribution de presse nationale, Lagardère Services est le numéro un aux États-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne, en Hongrie et pratique également ce métier en Pologne. Dans de nombreux pays, Lagardère Services 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 2007 à 34 %<sup>(1)</sup>. 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<sup>(2)</sup>, son principal concurrent, Midesa, ayant une taille similaire. Lagardère Services n'a pas de concurrence significative en Hongrie, Belgique et Suisse.
- Lagardère Services est également une entreprise leader du segment de l'import-export de presse internationale, présente dans 11 pays (Belgique, Bulgarie, Canada, Espagne, États-Unis, Hongrie, République tchèque, Roumanie, Serbie-Monténégro, Slovaquie, Suisse).

(1) Source : étude interne.

(2) Source : étude interne.

## B) Activités au cours de l'exercice 2007

Chiffre d'affaires consolidé 2007 : 3 721 M€. Le chiffre d'affaires progresse de + 2,9 % sur l'exercice 2007 sur base pro-forma (i.e à méthode "mise en équivalence" comparable) contre + 3,5 % à périmètre comparable.

Répartition du chiffre d'affaires par activités	
	2007
Détail	68,7 %
Distribution	31,3 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>

Répartition géographique du chiffre d'affaires	
	2007
France	36,8 %
Europe	54,0 %
Amérique du Nord	5,6 %
Asie/Océanie	3,6 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>

Au cours de l'année 2007, Lagardère Services 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 2007, le commerce de détail et la distribution de presse représentent respectivement 68,7 % et 31,3 % du chiffre d'affaires consolidé de Lagardère Services, ce qui traduit une nouvelle fois une progression en part relative des activités de détail (67,3 % à fin 2006).

L'environnement de marché en 2007 a été marqué par la poursuite de la reprise du trafic aérien, un impact plus limité des mesures de sécurité en aéroports, et en France par l'impact négatif des grèves des transports sur le dernier trimestre. L'Amérique du Nord a souffert de la dévaluation du dollar. L'année 2007 a vu également la poursuite du déclin des marchés de la presse et de la musique.

### B-1 Le commerce dédié au service des voyageurs

Relais H en France affiche une légère progression de son activité (+ 1,3 %) notamment grâce à l'ouverture de 24 points de vente sur la nouvelle ligne Est du TGV, 3 points de vente au terminal S3 de l'aéroport de Roissy et 6 points de vente à la gare de Marseille Saint-Charles.

À ces ouvertures s'ajoute une très bonne performance des produits hors presse (dont les produits alimentaires à + 18,2 %, le livre à + 4,5 % et les produits souvenirs à 19,6 %) soutenus par une politique commerciale innovante de diversification de l'offre et d'introduction de nouveaux concepts (Moa, Petit Casino, Relais H Bleu Café). Ces progressions sont cependant négativement impactées par la poursuite du recul de la téléphonie (- 8,1 %) et du tabac (- 3,4 %) tandis que les ventes de presse (+ 0,8 %) se stabilisent. L'entreprise a également renouvelé l'importante concession des points de vente de la Tour Eiffel début 2007.

Les autres pays d'Europe ont connu une croissance plus ou moins soutenue. L'Allemagne progresse de + 4,5 % et poursuit le développement de son réseau avec l'ouverture de 11 nouveaux points de vente en 2007, dont 2 à l'aéroport de Berlin Tegel et 2 à l'aéroport de Francfort. Le contrat de la plate-forme de Düsseldorf a par ailleurs été renouvelé pour dix ans.

La Belgique enregistre également une hausse de son chiffre d'affaires de + 3,1 % grâce à la modernisation de son réseau et à l'ouverture de nouveaux points de vente au nombre de 290 à fin 2007.

En Suisse, avec une activité qui se stabilise (+ 0,7 % à taux constant), Naville résiste bien à la morosité du marché de la presse (- 2,7 % dans un marché en décroissance de - 1,3 %) grâce à la stabilisation des ventes de téléphonie (+ 0,8 %), à la bonne tenue du tabac (+ 3,5 %) et au développement de l'alimentaire (+ 7,2 %).

L'Espagne a connu une bonne année 2007 (hausse de l'activité de + 3,3 % vs 2006) avec de très bonnes performances des points de vente en aéroports, dont notamment ceux de l'aéroport de Barajas à Madrid ouverts en février 2006 (+ 17,7 % vs 2006). Le réseau s'élève à fin 2007 à 180 points de vente, en diminution depuis 2005 suite aux fermetures consécutives à la mise en place de la nouvelle législation restreignant la commercialisation du tabac.

En Europe centrale, Lagardère Services poursuit son développement à un rythme soutenu, particulièrement :

- en Pologne (croissance du chiffre d'affaires de + 28,6 %) avec notamment la progression du réseau de 96 points de vente en 2007 (soit 518 au total) ;
- en République tchèque (croissance du chiffre d'affaires de + 28,1 %) : ouverture de 15 points de vente en 2007 (soit 144 au total) ;
- en Hongrie : développement du réseau sous enseignes "Relay" et "Inmedio" avec 9 nouveaux points de vente (soit 332 au total) avec une croissance de + 7,7 % en 2007 ;
- en Roumanie (croissance du chiffre d'affaires de + 113,1 %) : ouverture de 46 points de vente en 2007 (soit 101 au total).

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires du commerce de détail est stable à taux constant (- 0,3 %) avec une disparité entre le Canada (- 1 %) et les États-Unis (+ 1,8 %). La dévaluation du dollar a en effet fortement pénalisé l'activité des points de vente en lieu touristique au Canada ; dans le même temps, la reprise du trafic aérien aux États-Unis et le redressement économique de certaines compagnies aériennes ont permis une forte progression des ventes en aéroports (+ 10,2 %) tandis que le réseau en centre ville est en recul.

La zone Asie/Océanie (Australie et Hong Kong) connaît une forte progression de l'activité (+ 18,1 % versus 2006) tirée par une croissance à réseau constant de 10 % et par des ouvertures de points de vente. L'Australie compte désormais 75 points de vente contre 14 pour Hong Kong. À noter, l'entrée en 2007 sur deux nouveaux marchés : en Chine continentale (aéroport domestique de Shanghai : 9 points de vente) et à Taïwan (dans les gares desservant le nouveau train à grande vitesse : 5 points de vente).

L'activité d'Aelia a enregistré une hausse en 2007 de 15 % de son chiffre d'affaires géré grâce d'une part à la progression du trafic des Aéroports de Paris et d'autre part à la montée en puissance des concessions de province, du Royaume-Uni (dans les aéroports de Luton et Belfast) et aux récents développements en Pologne à l'aéroport de Cracovie.

Aelia a su maintenir sa position de leader français du commerce en aéroports et a été récompensée en 2007 à trois reprises par le magazine du duty free DFNI pour la qualité de ses points de vente au nouveau terminal Roissy S3, exploités par la société SDA en partenariat (50/50) avec Aéroports de Paris. SDA exploite désormais les concessions alcool/tabac/parfum de CDG (T1, T2, T3), d'Orly Sud et d'Orly Ouest, ainsi que celles de gastronomie de certains terminaux. Enfin, Aelia continue à se renforcer dans le secteur de la mode en aéroports.

## B - 2 Le commerce spécialisé de produits de communication

En 2007, Virgin a ouvert deux magasins Music Railway, l'un à la Gare de l'Est et l'autre à la Gare Saint-Charles à Marseille. Les 35 magasins Virgin (y compris six Music Railway) et les 12 magasins Furet du Nord ont réalisé un chiffre d'affaires en hausse de + 4,1 % par rapport à 2006.

Grâce aux efforts entrepris afin d'orienter les ventes vers de nouveaux produits, le livre est devenu désormais le premier produit de l'enseigne Virgin avec 29,3 % des ventes devant la musique (22,6 % des ventes), la vidéo (19 %) et les produits techniques (18,8 %). Les fortes baisses des ventes de musique (- 15 %) et de vidéo (- 9,4 %) ont été plus que compensées par les progressions du livre (+ 7,1 %), de la papeterie (+ 38,5 %) et des produits techniques (+ 38,3 %).

Le site de téléchargement payant de musique et vidéo en ligne Virginmega.fr, ouvert en 2004, a enregistré, en 2007, 6,3 millions de téléchargements payants en musique et 293 000 en vidéo. Malgré le développement d'un partenariat avec Alice sur la vidéo à la demande, le site a perdu cette année sa place de 2<sup>e</sup> opérateur français du téléchargement payant et légal de musique : il ne détient plus que 15 %<sup>(1)</sup> de part de marché.

La marque Virgin a également poursuivi son développement dans les lieux de transport qui totalisent désormais 7 points de vente en gares (5 en France, 2 en Allemagne) ainsi que 22 points de vente en aéroports (11 en France, 2 en Allemagne, 5 en Amérique du Nord et 4 en Australie). Enfin, le réseau des magasins Virgin Megastore bénéficie de la croissance soutenue des activités de franchise.

En Suisse, l'activité des librairies Payot a réalisé une très bonne année 2007 (+ 5,6 % à taux constant) grâce à la hausse de fréquentation des librairies et à l'évolution favorable du panier moyen, soutenu par une actualité littéraire dynamique dont le lancement de Harry Potter VII.

## B - 3 Distribution de presse nationale et import-export de presse

L'année 2007 a été marquée, comme en 2006, par une régression de la plupart des activités de distribution de presse.

En Espagne, les activités de distribution ont vu à nouveau leurs ventes diminuer (- 2,5 %). Ce retrait s'explique principalement par un net recul des activités magazines (- 2 %) lié à des tendances de marché négatives, par un moindre succès des collections de fascicules (- 3,6 %) ainsi que par une chute des ventes de cartes téléphoniques (- 27 %).

En Belgique, les activités de distribution AMP ont vu leur chiffre d'affaires baisser de - 4,9 % en 2007 notamment sur les publications et les cartes téléphoniques, alors que l'activité "livre" a été pénalisée par des difficultés opérationnelles suite au lancement de SAP en début d'année. Dans ce contexte, AMP a lancé des plans d'actions et de réorganisations afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

(1) Source : étude interne.

L'érosion des ventes de presse affecte également les activités de distribution de Naville en Suisse dont le chiffre d'affaires en presse est en recul de - 1,3 % avec des volumes négativement impactés par les lancements de 2 quotidiens gratuits en Suisse romande en 2006.

En revanche, l'activité est en croissance significative en Hongrie en 2007 (+ 11,1 % à taux constant), grâce notamment à l'impact favorable de la baisse de la TVA sur les magazines (1<sup>er</sup> juillet 2006), ainsi qu'au très fort développement du hors presse (recharges téléphoniques notamment).

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires consolidé est en recul de - 4,7 %, l'impact sur le premier trimestre de l'arrêt du contrat Bauer (en avril 2006) se conjuguant à la tendance baissière de la vente en kiosque de presse magazine.

Au Canada, en revanche, la distribution de presse importée progresse de + 3,9 % avec de très bonnes performances sur la presse anglaise.

### C) Perspectives

Les perspectives d'évolution de l'activité de Lagardère Services pour 2008 dépendent une nouvelle fois pour partie de l'évolution du trafic en aéroports, qui pourrait être négativement impacté par la crise financière internationale qui sévit depuis la fin de l'été.

Néanmoins, au cours de l'année 2008 et au-delà, Lagardère Services 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 :

- le renforcement du leadership dans les lieux de transport notamment par la déclinaison de nombreux concepts commerciaux ;
- le développement de points de vente de marque de forte notoriété dans les lieux de transport mais aussi dans les centres commerciaux ;
- la poursuite du développement des activités en Asie/Océanie et en Europe centrale.

Lagardère 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

En 2006, le groupe Lagardère s'est engagé dans une stratégie de diversification de ses activités en amorçant un virage vers les contenus dans les domaines du sport avec la création de Lagardère Sports.

À travers cette nouvelle branche, le groupe Lagardère conduit une stratégie de croissance organique et d'acquisition d'entreprises exerçant leurs activités dans le domaine de la commercialisation et de la gestion de droits et contenus sportifs, secteur d'activités à fort potentiel de croissance.

Cette stratégie de développement du groupe Lagardère s'est poursuivie sur l'exercice 2007 de manière très dynamique au travers d'acquisitions ciblées venant contribuer à la constitution d'un portefeuille aujourd'hui doté de sociétés positionnées au cœur de l'économie du sport et chacune leader sur leur marché : Sportfive, leader européen dans la gestion des droits audiovisuels sportifs, Newsweb, leader français de la production de contenus web et IEC International Events and Communication in Sports, société suédoise spécialisée dans le négoce du droit média, rachetée en juin 2007.

L'exercice 2007 a également permis de consolider la position internationale de Lagardère Sports avec la signature de nombreux contrats structurants ("*Naming rights*" du stade de Hambourg, renouvellement des droits de la Coupe d'Afrique des Nations, renouvellement du contrat avec l'Olympique Lyonnais, etc.).

### A) Principales activités et principaux marchés

L'activité de Lagardère Sports en 2007 se répartit sur trois métiers :

- droits et production TV (313 M€ en 2007) ;
- droits marketing (118 M€ en 2007) ;
- nouveaux médias (9 M€ en 2007).

Répartition du chiffre d'affaires par activités	
Droits et production TV	71 %
Droits marketing	27 %
Nouveaux médias	2 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>

Répartition géographique du chiffre d'affaires	
Europe	82 %
Asie Pacifique	7 %
Amérique	4 %
Afrique	2 %
Moyen-Orient	5 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>

Le principal marché de Lagardère Sports est l'Europe et, dans une moindre mesure, des pays de l'Est qui concentrent plus de 80 % de l'activité commerciale.

Le continent asiatique, dont la contribution à l'activité est croissante, représente 10 % du chiffre d'affaires 2007.

Le football est la principale discipline du portefeuille de Lagardère Sports avec une contribution au total de l'activité supérieure à 80 %.

Répartition du chiffre d'affaires par sport	
Football	84 %
Boxe	3 %
Rugby	3 %
Autres sports	10 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>

Cela s'explique par le leadership de Sportfive sur ce marché ainsi que par la puissance économique de ce sport par rapport aux autres disciplines.

#### A - 1 Droits et production TV

Les droits TV & Media comprennent l'ensemble des droits de diffusion, dont les acheteurs sont les chaînes de télévision et autres plates-formes de distribution de contenus (satellite, câble, Internet, téléphone mobile, etc.).

Les droits TV & Media gérés sont majoritairement des droits seconds et tiers (droits qui ne comprennent pas la diffusion des matches dans les pays hôtes des événements).

Pour le football par exemple, l'éventail des produits commercialisables va des matches de qualification aux compétitions internationales à certaines rencontres amicales.

La production TV consiste en la mise en œuvre et au financement de tous les moyens nécessaires à la captation d'un événement ou d'un programme destiné à être diffusé en télévision ou autre support.

Dans ce domaine d'activité, Lagardère Sports s'appuie sur l'expertise des deux entités Sportfive et IEC In Sports.

##### A-1-1 Sportfive

Sportfive est leader européen dans la gestion des droits audiovisuels sportifs (particulièrement le football). Avec un positionnement et une expertise unique, il offre aux clubs, aux fédérations et aux événements sportifs une expérience et un savoir-faire qui leur permet de bénéficier de la meilleure valorisation de leurs droits.

Sportfive est présent sur les cinq continents au travers d'un réseau de 11 bureaux et opère aujourd'hui principalement dans le domaine du football, marché sportif le plus développé et le plus attractif dans le monde.

Le portefeuille de droits représente plus de 40 fédérations internationales, 270 clubs, la commercialisation de droits TV & Media des principales ligues européennes de football, auprès de diffuseurs présents dans plus de 180 pays, les droits de diffusion d'événements internationaux prestigieux tels que l'Euro 2008 et la Coupe d'Afrique des Nations...

Bien que Sportfive soit devenu le leader européen en matière de marketing des droits TV & Média sur les 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, les rallyes WRC, le saut à ski...

Le vaste portefeuille de droits audiovisuels d'événements sportifs détenus requiert des standards de production TV de première qualité. Pour cela, Sportfive s'est doté de structures spécialisées et met à la disposition de ses ayant droits une plate-forme numérique 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 événement.

#### A-1-2 IEC In Sports

IEC In Sports (International Events and Communication in Sports) est une société spécialisée dans la gestion et le négoce de droits sportifs qui intervient pour l'essentiel dans les domaines des sports olympiques et particulièrement dans le tennis, l'athlétisme, le volley-ball et la gymnastique.

Elle commercialise, le plus souvent en tant qu'agent mais également en tant que détenteur des droits, plus de 225 événements sportifs européens (75 % des contrats), américains et asiatiques.

Se fondant sur la diversité de ce portefeuille de droits, elle élabore des programmes sportifs couvrant plusieurs disciplines et constitue ainsi une solution de programmation sportive complète et clé en main *bulk deals* pour ses clients, qui sont les chaînes de TV, plates-formes de distribution multimédia, etc. d'origines géographiques très diverses (Europe, Asie, États-Unis..).

IEC a par ailleurs développé une activité de production télévisuelle et de postproduction d'événements sportifs. De la prise en charge du tournage *host broadcasting*, en passant par le doublage, l'édition, l'ajout de commentaires, la collecte de données complémentaires (statistiques), l'habillage télévisuel, la prise en charge de la transmission (mise en place de pools de satellites)...

IEC couvre la quasi-totalité des opérations de production pour le compte de ses clients. Cette activité, en forte croissance, complète la vente des droits en fournissant un produit clé en main aux diffuseurs TV ou nouveaux médias.

#### A - 2 Droits marketing

Dans le sport événementiel et professionnel, les droits marketing permettent aux annonceurs de communiquer sur de multiples supports (tenues des athlètes, panneautique et sponsoring dans les stades, opérations d'hospitalité, etc.).

Le sponsoring est aujourd'hui la forme de communication dont les montants sont les plus élevés derrière la publicité TV et la presse.

Le sponsoring est un instrument de communication efficace pour les entreprises. Les principaux objectifs du sponsoring – outre l'accroissement de la notoriété de la marque et des ventes – sont d'améliorer l'image, de fidéliser les clients et de motiver les salariés.

Avec 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 media, 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.

##### *Sportfive marketing*

Sportfive est leader dans la gestion des droits marketing sportifs, fortement implanté auprès d'une discipline sportive majeure, le football, et assure la gestion globale des droits de plus de 30 clubs en Europe.

Parmi ces clubs figurent notamment le Hambourg SV, le Hertha Berlin SC, l'Olympique Lyonnais ou encore le Paris Saint-Germain.

Dans cette configuration, Sportfive agit en tant qu'agent exclusif des clubs en commercialisant leurs droits auprès des sponsors. Cette approche correspond aux attentes du marché en permettant aux clubs de n'avoir qu'un seul interlocuteur et de ne plus avoir à gérer les contraintes commerciales tout en conservant la maîtrise de leur propriété.

Quelques autres exemples de droits Sportfive :

- Football :
  - Sportfive gère l'exploitation des droits marketing de l'Équipe de France masculine de football, l'Équipe de France espoirs de football et de l'Équipe de France féminine A de football.
  - Sportfive est aussi en charge des droits marketing de la Coupe de France de football, des droits marketing de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) et de la CAF Champions League.
- Rugby :
  - Sportfive a commercialisé des opérations d'hospitalité sur la Coupe du Monde de Rugby 2007 et gère la commercialisation du "Village Partenaire de la Fédération française de rugby" à l'occasion des matches du XV de France sur le Tournoi des VI Nations.
  - Sportfive intervient aussi dans d'autres sports tels que le tennis, le handball, le basket, etc.

### A-3 Nouveaux médias

L'acquisition de Newsweb en 2006 et le lancement d'une plate-forme numérique chez Sportfive ont renforcé la présence du groupe Lagardère sur l'univers des nouveaux médias, secteur en forte croissance et notamment dans le domaine du sport.

Ces développements s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie dynamique et de long terme du développement du Groupe dans les contenus numériques.

#### A-3-1 Newsweb

La société Newsweb produit et diffuse des contenus en temps réel sur les nouveaux médias notamment au travers de blogs et se positionne aujourd'hui comme le groupe leader sur la cible masculine en abordant quatre grandes thématiques : l'information sportive, l'information financière, l'information automobile et le divertissement au travers de cinq sites Internet (Sports.fr, Sport4fun.com, Football.fr, Boursier.com et Autonews.fr). L'audience de l'ensemble des sites du Groupe a fortement progressé et notamment l'audience de Boursier.com qui a doublé entre janvier et décembre 2007 pour dépasser le cap symbolique du million de visiteurs uniques. L'ensemble des sites du groupe Newsweb réalise une audience dé-dupliquée de plus de 3 millions de visiteurs uniques.

Les complémentarités avec les activités du groupe Lagardère sont de trois ordres :

- en matière de contenu : Newsweb renforce l'offre de plusieurs actifs presse et numérique du groupe Lagardère : Onze Mondial (football), Auto Moto, Europe 1 (sport et bourse), Journal du Dimanche et Paris Match ;
- en matière de régie publicitaire : l'offre Newsweb vient étoffer celle du groupe Lagardère dans le domaine numérique ;
- en matière d'expertise numérique : les savoir-faire, les compétences techniques et commerciales apportés par les équipes de Newsweb contribuent à accélérer le déploiement du groupe Lagardère dans la génération et l'exploitation des contenus numériques.

#### A-3-2 Sportfive

Au-delà des droits TV, et pour profiter de la convergence des droits média classiques vers le web, Sportfive a fortement développé en 2007 son activité Nouveaux Médias. Sportfive dispose désormais en propre d'une plate-forme numérique extrêmement performante et a notamment pris en charge la réalisation de la web TV du PSG et a assuré l'exploitation Internet des Championnats du Monde de Handball 2007.

En Allemagne Sportfive a signé des accords de distribution multimédia avec les ligues allemandes de handball, de basketball et de volleyball.

La plate-forme créée et développée par Sportfive permet d'optimiser les droits et contenus de ses clients sur tous les supports media (TV, Internet, mobile, etc.).

## B) Activités au cours de l'exercice 2007

### B-1 Droits de production TV

#### B-1-1 Sportfive

En 2007, Sportfive a intensifié son activité de distribution des droits de diffusion télévisés de l'Euro 2008 en Europe et s'est vu attribuer la gestion de ces mêmes droits pour le reste du monde. Le travail effectué par Sportfive pour l'UEFA a été en ligne avec les objectifs et a permis d'accroître encore la valeur de la compétition.

Avec la signature en octobre d'un accord long terme avec la Confédération africaine de football (CAF), Sportfive a consolidé ses positions auprès du football africain. À travers ce contrat, Sportfive devient agent exclusif de la CAF, de 2009 à 2016, pour l'ensemble des droits media des compétitions suivantes : Coupe d'Afrique des Nations, Ligue des Champions de la CAF, Coupe de la Confédération et Championnat d'Afrique Juniors.

Pour couvrir l'intégralité de l'activité media, Sportfive a développé en 2007 son département "Production". Ce dernier a notamment assuré la production déléguée des 24 Heures du Mans, celle des Championnats du Monde de Handball féminin, et surtout il gère pour la Ligue de Football professionnelle, depuis août, la production des images de Ligue 2 française.

#### B-1-2 IEC In Sports

L'événement majeur pour IEC en 2007 a été l'obtention en novembre de la distribution des droits TV des coupes du monde masculines et féminines de volleyball pour le monde entier.

IEC avait également vendu les droits TV internationaux des championnats asiatiques masculin et féminin de volleyball.

Ces activités ont donc contribué au renforcement de la position d'IEC en tant que distributeur principal des droits TV du volleyball dans le monde.

En 2007, IEC a renouvelé son contrat pour la production et la commercialisation de droits TV de deux des principales tournées de football en Asie : l'une avec le Barcelone FC et l'autre avec Manchester United.

L'implication dans le tennis professionnel s'est accrue.

À ce jour près de 50 tournois (masculins, féminins et seniors) sont distribués par IEC.

2007 fut également la première année de collaboration entre IEC et la Fédération internationale de natation (FINA) pour la distribution de nombreuses compétitions internationales.

## B - 2 Droits marketing

La consolidation du portefeuille de droits football, priorité pour assurer le développement futur de Sportfive, a été marquée en France par un accord de poids : le renouvellement du contrat avec l'Olympique Lyonnais pour une durée de dix ans à compter de la livraison du nouveau stade (prévu en 2010). Par ailleurs, Sportfive a renouvelé et renforcé ses liens contractuels avec de nombreuses fédérations et clubs européens de football : Bayer Leverkusen, Hanovre 96, Hambourg SV, AJ Auxerre, Real Madrid (matches amicaux), etc.

À l'image de la démarche menée avec l'Olympique Lyonnais, qui intègre la réflexion sur le nouveau stade et les recettes y afférent, Sportfive a initié en 2007 une politique d'approche novatrice des ayants droit en leur offrant son expertise "Stadium consulting". En effet, grâce à une équipe dédiée, Sportfive est désormais à même d'assister les clubs depuis la conception de leur stade jusqu'à son financement et son exploitation commerciale. Cette nouvelle expertise sera clairement un atout pour séduire de nouveaux clubs et ainsi renforcer le portefeuille de droits football de Sportfive.

En Allemagne, Sportfive a développé la technique du *namings*, pratique qui consiste à renommer et à commercialiser une enceinte sportive du nom d'un sponsor, et a obtenu ainsi le changement d'appellation du stade de Hambourg en "HSH Nordbank Arena".

Sportfive s'est également attaché en 2007 à renforcer sa position dans le rugby en tant qu'agence officielle d'hospitalité de la Rugby World Cup 2007 et a élargi son champ d'activités vers de nouveaux territoires sportifs comme le tennis (agence officielle de Roland Garros et du Tournoi Paris Bercy) et le rallye raid (commercialisation exclusive des partenariats de la Transorientale).

La signature de l'accord exclusif avec la Confédération africaine de football a permis de consolider la position de leadership de Sportfive dans le marketing et le sponsoring international.

En effet, comme pour les droits médias, Sportfive devient le représentant exclusif pour tous les droits marketing des compétitions de la CAF, de 2009 à 2016 (Coupe d'Afrique des Nations, Ligue des Champions Africaine, etc.).

## B - 3 Nouveaux médias

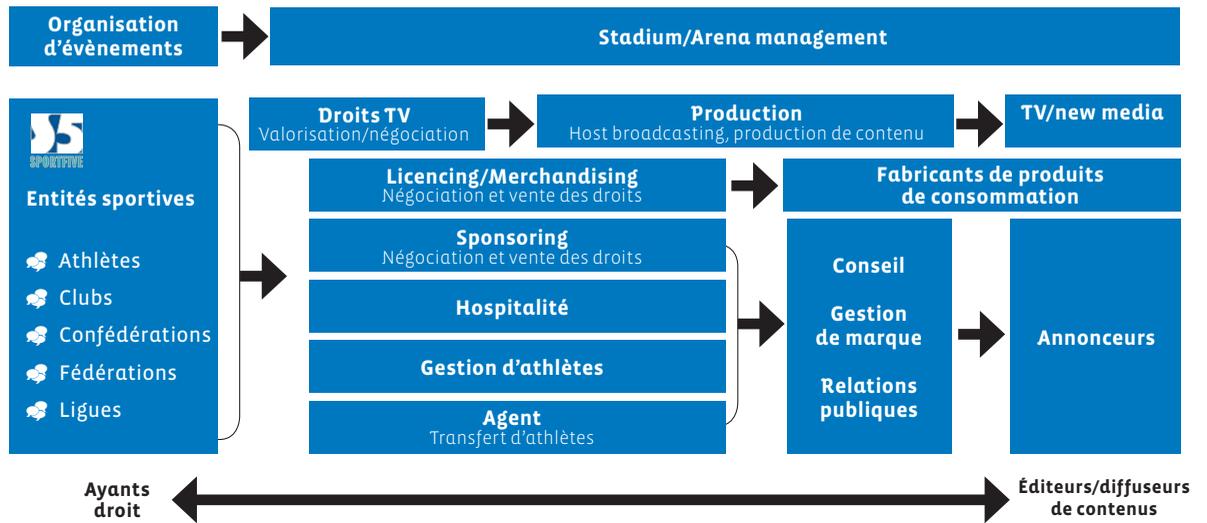
L'année 2007 aura été marquée par la mise en œuvre d'une première synergie forte avec le lancement du site du *Journal du Dimanche* ([www.lejdd.fr](http://www.lejdd.fr)). En étroite collaboration avec les équipes de Lagardère Active et du JDD, les équipes de Newsweb ont lancé en mars 2007 un site d'informations en continu qui s'est imposé en quelques mois comme un site incontournable : avec 933 000 visiteurs uniques en décembre 2007 (source Nielsen NetRatings) le site [www.lejdd.fr](http://www.lejdd.fr) a connu la plus forte progression des sites d'information pendant l'année.

Dans la même logique de synergie, grâce à Sportfive et à son savoir-faire dans l'univers du football, Newsweb a récemment acquis les droits de commercialisation du site de l'Olympique Lyonnais (avec une forte actualité sportive en 2008 – Euro 2008, Jeux Olympiques – Newsweb a pour ambition de continuer à développer son audience dans le domaine du sport en créant l'offre de sport sur Internet la plus puissante).

## C) Perspectives

Après les opérations intervenues en 2006, qui ont permis au groupe Lagardère de se positionner fortement sur le segment de l'intermédiation sportive, la stratégie demeure celle énoncée lors du lancement de Lagardère Sports :

- établir une position de leadership à horizon 2012 ;
- renforcer les positions existantes grâce à la professionnalisation de l'activité ;
- développer fortement la présence du Groupe sur les territoires hors Europe ;
- diversifier le portefeuille de disciplines ;
- conquérir l'ensemble des segments de la chaîne de valeur.



Les ambitions pour l'exercice 2008 sont fortes.

Trois grands chantiers sont prévus afin de renforcer le positionnement de Lagardère Sports :

- accélérer la croissance de l'activité par des acquisitions mais également grâce à des projets de croissance interne (à l'image du lancement du Rallye Raid Transorientale qui se déroulera pour la première fois en juin 2008).
- intégrer les nouvelles structures et adapter l'organisation aux évolutions du marché.
- favoriser et développer une politique d'événements propriétaires afin d'optimiser le niveau de risque du portefeuille.

## 5-2-2 Divers et Hors Branches

### 5-2-2-1 EADS

#### A) Gouvernance

En 2007, après une revue en profondeur du système de gouvernance d'EADS N.V., ses actionnaires de référence – l'État, Lagardère SCA et Daimler – avec l'équipe de direction d'EADS N.V. sont arrivés à la conclusion qu'une structure de *management* et de direction simplifiée était plus appropriée pour apporter le *leadership* unifié nécessaire à la prochaine phase du développement du groupe EADS. Ils ont dès lors décidé d'en modifier la gouvernance.

Cette modification, annoncée le 16 juillet 2007, a été mise en œuvre lors de l'Assemblée Générale d'EADS N.V. du 22 octobre 2007. Les principes directeurs de cette réforme sont l'efficacité, la cohésion et la simplification de la structure de *management* et de direction du Groupe, dans le sens des meilleures pratiques de gouvernance et dans le respect de l'équilibre entre les actionnaires français et allemands.

Ainsi modifiée, l'organisation du groupe EADS demeure toutefois fidèle aux principes fondateurs d'EADS N.V. définis en 1999 entre l'État français, Lagardère SCA, Daimler 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 d'une Holding française de contrôle représentée par la société en commandite par actions Sogeadé dans laquelle l'État et Lagardère SCA détiennent les mêmes droits, même si les participations respectives de l'État et de Lagardère SCA évoluent.

En effet, le capital de Sogeadé, qui était jusqu'à fin juin 2007 détenu pour moitié par la société Sogepa (détenue à 100 % par l'État) et pour moitié par la société Désirade (détenue à 100 % par Lagardère SCA), est, depuis, en conséquence de la livraison le 25 juin 2007 par Lagardère SCA d'actions EADS N.V. aux porteurs d'ORAPA (cf. infra), détenu à 54,54 % par Sogepa et à 45,45 % par Désirade.

Sogeadé est gérée par la société Sogeadé Gérance (détenue à 50 % par l'État et à 50 % par Lagardère SCA) ont convenu le 22 octobre 2007 de modifier la gouvernance. Le Président de Sogeadé Gérance est désormais nommé sur proposition de Lagardère SCA ; Arnaud Lagardère préside ainsi Sogeadé Gérance depuis le 25 octobre 2007.

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 Sogéade, de Daimler et de SEPI dans les Assemblées Générales d'actionnaires d'EADS N.V. conformément à leur pacte d'actionnaires et dans lequel Sogéade et Daimler détiennent des droits identiques ;

- *au niveau managerial* : au sein du Conseil d'Administration d'EADS N.V., Sogéade disposait, avant la réforme de gouvernance du 22 octobre 2007, de quatre représentants, nommés sur proposition de Lagardère SCA, Daimler désignant lui-même un nombre identique de représentants.

Le Conseil d'Administration était, par ailleurs, complété par deux personnalités indépendantes, l'une désignée par Sogéade et l'autre par Daimler. En outre, même si SEPI ne disposait plus en propre du droit de désigner un administrateur, l'Assemblée Générale d'EADS N.V. du 11 mai 2005 avait désigné, sur proposition de Sogéade et de Daimler, un administrateur espagnol.

Afin de mieux refléter le profil d'entreprise internationale d'EADS N.V. en se conformant aux pratiques de gouvernance internationales, son Conseil d'Administration est désormais composé des membres suivants désignés par l'Assemblée Générale du 22 octobre 2007 pour des mandats s'achevant lors de l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2012, étant précisé que, par la suite, les mandats auront une durée de cinq ans :

- deux représentants de Sogéade désignés sur proposition de Lagardère SCA, Arnaud Lagardère et Dominique d'Hinnin, et deux représentants de Daimler désignés sur proposition de Daimler, Rolf Bartke et Bodo Uebber ;
- le Chairman d'EADS N.V., Rüdiger Grube ;
- son CEO<sup>(1)</sup>, Louis Gallois ;
- un représentant de SEPI désigné sur proposition de SEPI, Juan Manuel Eguiagaray Ucelay ; et
- quatre administrateurs indépendants, Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker, Michel Pébereau, désignés sur proposition conjointe du Chairman et du CEO d'EADS N.V., afin de faire profiter le Groupe de l'expérience et du point de vue indépendant que ces membres apporteront à leur fonction.

Les décisions du Conseil d'Administration, qui étaient antérieurement prises à la majorité qualifiée de 7/11<sup>2</sup>, sont désormais prises à la majorité simple de 6/11<sup>2</sup>, à l'exception d'une liste limitée de sujets réservés (comprenant notamment la nomination du Chairman d'EADS N.V., du CEO d'EADS N.V. et du CEO d'Airbus et les décisions stratégiques ou d'investissement majeures), qui nécessitent l'approbation des quatre administrateurs représentant Sogéade et Daimler.

Dans sa nouvelle structure de direction simplifiée, EADS N.V. n'est plus dirigée par deux co-Chairmen (l'un nommé sur proposition de Sogéade et l'autre de Daimler) et deux co-CEO (l'un nommé sur proposition de Sogéade et l'autre de Daimler), mais par un seul Chairman et un seul CEO nommés sur proposition conjointe de Sogéade et de Daimler, à savoir, respectivement, Rüdiger Grube et Louis Gallois nommés par le Conseil d'Administration du 22 octobre 2007.

Le Chairman d'EADS N.V. et le CEO d'Airbus doivent être de la même nationalité, soit française, soit allemande. De même pour le CEO d'EADS N.V. et le COO<sup>(2)</sup> d'Airbus, leur nationalité devant cependant être différente de celle du Chairman d'EADS N.V. et du CEO d'Airbus. Ainsi, au terme des mandats de Rüdiger Grube et de Louis Gallois lors de l'Assemblée Générale annuelle de 2012, la nationalité des occupants de ces postes changera. À cet égard, l'État, Lagardère SCA et Daimler ont convenu qu'Arnaud Lagardère avait vocation à succéder alors à Rüdiger Grube comme Chairman.

Le Chairman d'EADS N.V. est notamment en charge de la supervision de la stratégie du Groupe, étant précisé qu'il fait équipe avec le CEO d'EADS N.V. pour les discussions stratégiques de haut niveau avec les tiers, et des relations avec ses actionnaires de référence. En particulier, il préside le Comité Stratégique nouvellement créé (cf. infra) du Conseil d'Administration. Quant au CEO d'EADS N.V., celui-ci est plus particulièrement en charge de la direction de l'équipe de management pour l'exécution de la stratégie du Groupe et de la gestion des relations de l'entreprise avec ses actionnaires institutionnels et individuels.

(1) CEO : chief executive officer.

(2) COO : chief operating officer.

### Principe d'unicité

- Conformément aux vœux exprimés au moment de sa création, EADS N.V. n'a qu'une seule Direction Générale, 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 le CEO du management exécutif du Groupe, est composé de douze membres.

Le CEO d'EADS N.V. et son Comité Exécutif ont, dans la nouvelle gouvernance, plus d'autonomie dans leur gestion quotidienne de l'entreprise : en particulier, les investissements inférieurs à 350 millions d'euros sont placés sous la seule responsabilité du Comité Exécutif, ainsi que la nomination des équipes de direction des principales filiales et entités opérationnelles d'EADS N.V. (à l'exception du CEO d'Airbus – cf. infra).

Les membres du Comité Exécutif d'EADS sont nommés par le Conseil d'Administration d'EADS N.V. sur proposition du CEO d'EADS N.V. et après approbation du Chairman d'EADS N.V.

### Autres évolutions issues de la nouvelle gouvernance

Les nominations du *management* au sein du groupe EADS obéissent au principe du « meilleur candidat pour le poste » tout en maintenant simultanément l'équilibre et la diversité du Groupe, en cohérence avec son héritage et ses actionnaires fondateurs.

S'agissant d'Airbus, Thomas Enders occupe la fonction de CEO d'Airbus (lequel est désormais proposé par le CEO d'EADS N.V. puis soumis à l'approbation du Chairman d'EADS N.V. et du Conseil d'Administration d'EADS N.V.) et Fabrice Brégier celui de COO d'Airbus (lequel est désormais nommé par le CEO d'Airbus sous réserve de l'approbation des CEO et Chairman d'EADS N.V.).

Le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS N.V. sont désormais composés, chacun, d'un administrateur représentant Sogéade, d'un administrateur représentant Daimler et de deux administrateurs indépendants, et présidés chacun par un administrateur indépendant.

Un Comité Stratégique a été nouvellement créé, chargé d'apporter son support au Conseil d'Administration ; il est composé d'un administrateur représentant Sogéade, d'un administrateur représentant Daimler, d'un administrateur indépendant, du CEO d'EADS N.V., et du Chairman d'EADS N.V. qui le préside.

\* \* \*

### Évolution de l'actionnariat de contrôle d'EADS N.V. – Opérations de désengagement partiel d'EADS N.V. mises en œuvre par Lagardère SCA et par Daimler en 2006 et 2007

Il est d'abord rappelé que, depuis le 1<sup>er</sup> 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 Sogéade et Daimler.

Le 6 avril 2006, Lagardère SCA a conclu avec les sociétés IXIS Corporate & Investment Bank et Nexgen Capital Limited, un contrat de souscription d'obligations Lagardère SCA remboursables en actions EADS N.V. à parité ajustable (ORAPA). En vertu de ce contrat, le 11 avril 2006, 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 euros 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 bénéficie 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 euros 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 peut 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 au prix de 32 600 euros par ORAPA et donnant droit à un coupon de 7,7 % par an.

Cette opération de désengagement partiel a été réalisée par Lagardère SCA concomitamment avec une autre opération menée par Daimler 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 de EADS N.V. d'environ 30 % à 22,5 %.

En 2007, Lagardère SCA a remboursé la tranche arrivant à échéance au 25 juin 2007 de l'emprunt obligataire, par la livraison à cette date aux porteurs d'ORAPA de 20 370 000 actions d'EADS N.V.

De son côté, Daimler a mis en œuvre, le 13 mars 2007, un dispositif lui permettant de monétiser l'équivalent de 7,5 % (soit le tiers de sa participation actuelle) du capital d'EADS N.V. auprès d'investisseurs allemands, tout en conservant l'exercice des droits de vote attachés à cette participation. En 2010, si Daimler 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 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 Daimler 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.

Les différentes opérations de désengagement partiel évoquées ci-dessus n'ont pas eu d'effet sur l'équilibre des pouvoirs qui demeure inchangé entre, d'une part, l'État et Lagardère SCA au sein du pôle français et, d'autre part, entre le pôle français et le pôle allemand, Lagardère SCA maintenant son rôle d'actionnaire de référence dans la structure de contrôle de EADS N.V.

## B) Principales données financières publiées par EADS

	2007	2006
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> M€	39 123	39 434
EBIT <sup>(1)(2)</sup> M€	52	399
Résultat net <sup>(3)</sup> M€	- 446	99
Effectifs	116 493	116 805
Prises de commandes <sup>(1)(4)</sup> M€	136 799	69 018
Carnet de commandes <sup>(1)(4)</sup> M€	339 532	262 810

(1) MBDA a été consolidé à hauteur de 37,5 % en 2007, contre 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. Pour parvenir à une base comparable, il convient d'intégrer les impacts suivants liés au changement de périmètre de consolidation sur les données de 2006 : - 418 M€ sur le chiffre d'affaire 2006, - 30 M€ sur l'EBIT 2006, - 249 M€ sur la trésorerie nette de 2006, - 329 M€ sur les prises de commandes de 2006, - 1 691 M€ sur le carnet de commandes de 2006,

(2) Résultat opérationnel avant intérêts et impôts, dépréciation 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, selon les normes IFRS.

(4) Les contributions des activités avions commerciaux aux prises de commandes et au carnet de commandes d'EADS s'entendent prix catalogue.

## C) Principales activités et principaux marchés(\*)

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 39,1 milliards d'euros en 2007, 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 2007, EADS a réalisé environ 77 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 23 % dans le domaine militaire.

### Organisation des activités d'EADS

Les principales activités d'EADS sont organisées en cinq Divisions : (1) Airbus, (2) Avions de Transport Militaire, (3) Eurocopter, (4) Défense & Sécurité et (5) Astrium (anciennement EADS Espace).

#### C-1 Airbus

Airbus est l'un des deux principaux fournisseurs au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'au 31 décembre 2007, Airbus a reçu 8 555 commandes d'appareils de 287 clients répartis à travers le monde. Sa part de marché des livraisons annuelles à l'échelle mondiale est passée de 15 % en 1990 à 52 % en 2007, ce qui lui permet de devancer son concurrent, Boeing, pour la quatrième année consécutive. Au 31 décembre 2007, son carnet de commandes (3 421 appareils) représentait 83,5 % des commandes mondiales d'EADS. Le nombre de commandes brutes s'est élevé à 1 458 appareils et, après prise en compte des annulations, le nombre de commandes fermes s'est établi à 1 341 appareils. En 2007, la Division Airbus d'EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros, soit 64,5 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

#### C-2 Avions de Transport Militaire

La Division ATM fabrique et vend des petits et moyens-porteurs de transport militaire ; elle a la charge du développement dans le cadre du projet de gros-porteur européen de transport militaire, l'A400M. En outre, elle 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. La Division ATM

(\*) Les informations détaillées concernant les activités et les principaux marchés d'EADS sont disponibles sur le site de la société ([www.eads.net](http://www.eads.net))

conçoit et fabrique également des éléments d'aérostructure. En 2007, elle a enregistré un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

### C - 3 Eurocopter

Eurocopter est l'un des premiers constructeurs mondiaux d'hélicoptères et occupe le premier rang sur le marché des hélicoptères civils et militaires en Europe. La Direction prévoit une hausse sensible du chiffre d'affaires militaire d'Eurocopter pour plusieurs raisons : début des livraisons de l'hélicoptère de transport militaire NH90 et de l'hélicoptère de combat Tigre ; importance du carnet de commandes des appareils militaires à destination de plusieurs pays européens et demande croissante sur les marchés internationaux à l'exportation militaires et paramilitaires. En 2007, Eurocopter s'est octroyé 50 % du marché mondial des hélicoptères civils. La Division Eurocopter a enregistré un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros, soit 10,7 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

### C - 4 Défense & Sécurité

La Division Défense & Sécurité (la "Division DS") intervient dans les domaines des solutions intégrées de défense et de sécurité et notamment des systèmes de missiles, des avions de combat, de l'électronique de défense, des communications militaires et de la sécurité intérieure. Ses clients sont les armées et les forces de police de pays du monde entier. Outre sa participation active à la production de drones, son Unité Opérationnelle Systèmes Aériens Militaires est un éminent partenaire du consortium Eurofighter. La Division DS est également un acteur de premier plan sur le marché de l'électronique de défense en Europe et joue un rôle important sur le marché des communications militaires sécurisées et cryptées. En 2006, la Division DS a enregistré un chiffre d'affaires de 5,5 milliards d'euros, soit 14 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

### C - 5 Astrium

Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. La Division Astrium se compose de trois Unités Opérationnelles principales : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services, au travers desquelles elle conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs, et fournit des services spatiaux. Astrium propose également des services de lancement au travers de ses participations dans Arianespace, Starsem et Eurockot, de même que des services de télécommunications et d'observation de la Terre. En 2007, Astrium a enregistré un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros, soit 9 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

## D) **Activités au cours de l'exercice 2007(\*)**

EADS a connu une année 2007 particulièrement dynamique sur le plan commercial. Grâce à un montant de prise de commande record de 137 milliards d'euros, le carnet de commande du Groupe s'élève à un niveau historique de 339,5 milliards d'euros, porté notamment par les performances d'Airbus et d'Eurocopter. Airbus a franchi une étape importante de son histoire avec la livraison au cours de l'année de son 5 000<sup>e</sup> appareil. Autre livraison symbolique, celle du premier A380, le 15 octobre 2007 à Singapore Airlines.

Ces succès commerciaux se traduisent notamment par un effet positif sur la position de trésorerie nette qui s'élève à fin décembre 2007 à 7 milliards d'euros, offrant une certaine marge de manœuvre financière pour l'avenir du Groupe.

2007 a également été marquée par un changement majeur dans le gouvernement d'entreprise du Groupe. La structure de Direction a été considérablement simplifiée avec la nomination d'un seul Président du Conseil d'Administration (le Conseil) et d'un seul Président exécutif, ainsi qu'avec la nomination de quatre administrateurs indépendants. De nouvelles règles de fonctionnement ont permis de revitaliser les échanges entre le Conseil et la Direction. Le conseil s'engage à améliorer le processus de décision et la transparence envers les actionnaires.

2007 a également été une année difficile pour EADS, le Groupe devant faire face à des difficultés dans la gestion de plusieurs de ses programmes en cours de développement. L'avion de transport militaire A400M et l'hélicoptère militaire de transport NH90, notamment sa version navale, connaissent des retards alors qu'Airbus doit toujours faire face à une montée en cadence délicate de la production de l'A380. Pour le programme A400M, EADS a annoncé un retard de six à douze mois et a passé une provision de 1,4 milliard d'euros sur l'exercice 2007.

Le dollar américain a perdu 40 % de sa valeur en cinq ans. Pour faire face à une parité euro/dollar de 1,35, Airbus a lancé Power8 en février 2007. Les premiers résultats obtenus dans le cadre de ce programme de redressement attestent de la détermination d'EADS à relever les défis de la compétitivité afin d'assurer sa rentabilité à long terme avec notamment la sélection des « mieux disants » pour la vente de six sites d'aérostructures d'Airbus. Toutefois la poursuite de la baisse du dollar oblige EADS à envisager des mesures supplémentaires.

(\*) Les informations détaillées concernant les activités et les principaux marchés d'EADS sont disponibles sur le site de la société ([www.eads.net](http://www.eads.net))

Le chiffre d'affaires 2007 est globalement stable malgré un taux de change du dollar défavorable et le retard de l'A400M. L'EBIT est plombé par les provisions liées à l'A400M, les charges de Power8 et les coûts de lancements de l'A350. Toutefois, hors ces éléments non récurrents, l'EBIT progresse. Le carnet de commandes progresse de 29 % malgré un effet de change négatif de 20 milliards d'euros. Le carnet de commandes Défense enregistre une légère croissance de 3 % grâce aux contrats Eurocopter et de Défense & Sécurité.

En 2007, l'environnement commercial d'EADS s'est caractérisé par une nouvelle excellente année pour l'industrie aéronautique. Malgré cette conjoncture favorable, la volatilité reste de mise. Le niveau historiquement élevé de l'euro face au dollar américain handicape les sociétés européennes par rapport à leurs concurrents tandis que la hausse du prix du pétrole met les clients d'EADS à rude épreuve. L'instabilité au Moyen-Orient et les menaces terroristes alimentent ce climat d'incertitudes tandis que dans la défense, les budgets d'équipement demeurent sous pression. Parallèlement, de nouvelles initiatives des autorités publiques visant à renforcer les capacités de défense et à accroître la sécurité intérieure en vue de lutter contre les menaces croissantes, peuvent créer de nouvelles opportunités à long terme. Le marché spatial institutionnel européen connaît une croissance annuelle stable de 2,5 % garantie jusqu'en 2010 alors que l'activité commerciale reste extrêmement compétitive.

#### D - 1 Airbus

En 2007, Airbus a enregistré une année record aussi bien en termes de livraisons que de commandes. Airbus a livré 453 appareils en 2007. Airbus a reçu 1 458 commandes, établissant ainsi un nouveau record après celui de 2005 (1 111 commandes). Après décompte des annulations, le niveau des commandes nettes s'élève à 1 341 appareils. La demande des compagnies aériennes d'Asie-Pacifique, d'Inde et du Moyen-Orient a été la principale source de cette croissance même si la demande des compagnies low cost et des compagnies traditionnelles en Europe est restée forte.

L'A380 a reçu 33 nouvelles commandes, ce qui porte à 189 le carnet de commandes de cet appareil. L'A350 a pour sa part engrangé 290 nouvelles commandes démontrant ainsi l'intérêt du marché pour ce nouvel avion.

#### D - 2 Avions de Transport Militaire (ATM)

Le retard du programme A400M a éclipsé le reste de l'activité de la Division Avion de Transport Militaire et a pesé sur les résultats de celle-ci. En octobre 2007, EADS a informé les clients de l'avion de transport militaire A400M, dont l'OCCAR, d'un nouveau calendrier prévisionnel de livraison des premiers exemplaires. Les premières livraisons devraient désormais intervenir six mois après la date initialement prévue avec un risque d'un report supplémentaire pouvant aller jusqu'à six mois. Les mesures pour diminuer l'impact de ce retard sont mises en œuvre, et les conséquences financières sont actuellement évaluées. Le premier A400M est en cours d'assemblage final à Séville, en Espagne, et devrait effectuer le vol inaugural à l'été 2008. Après la nomination Carlos Suárez comme nouveau Directeur de la Division ATM, cette dernière a été restructurée afin d'assurer une meilleure intégration et une meilleure gestion des programmes. L'Arabie saoudite a passé commande pour trois avions ravitailleurs A330 Multi-Role Tanker Transport (MRTT). Le contrat ayant été signé en décembre, cette commande sera comptabilisée en 2008. Elle s'ajoute aux cinq appareils déjà commandés par l'Australie et dont le premier appareil a effectué son vol inaugural en juin 2007. De plus, le consortium AirTanker consortium (dont EADS détient 40 %) a lancé une levée de fonds d'environ 2 milliards de livres sterling afin de financer la construction de quatorze A330 MRTT destinés au programme britannique de "Future Strategic Tanker Aircraft" (FSTA).

#### D - 3 Eurocopter

Dans un marché mondial des hélicoptères très dynamique, les livraisons et les commandes d'Eurocopter ont atteint un niveau record. Grâce à sa gamme complète et performante, Eurocopter a capté plus de 50 % du marché civil et parapublic alors que son activité militaire poursuit sa croissance. Son carnet de commandes à la fin de l'année 2007 représente plus de 13 milliards d'euros. Les prises de commandes ont progressé de 35 % notamment dans le secteur parapublic et dans celui de l'exploitation pétrolière et gazière.

Alors que les livraisons ont progressé de 76 % au cours des trois dernières années, passant ainsi de 279 à 492 hélicoptères, la Direction a lancé une réorganisation de la production pour accompagner l'augmentation. L'hélicoptère de transport militaire NH90 a également été une préoccupation alors que son rythme de production s'accélère. Toutefois, le grand nombre de versions est une source de difficultés. Le programme a donc été restructuré, de nouvelles mesures industrielles ont été mises en place et des discussions avec les clients ont été ouvertes, notamment sur la version navale. Dans le même temps la version pour l'armée de terre du NH90 a été livrée à l'Australie, la Suède et l'Italie.

#### D - 4 Défense & Sécurité

Défense & Sécurité (DS) a bénéficié de la commande de 72 Eurofighter par l'Arabie saoudite. MBDA a confirmé sa position de numéro un mondial des systèmes de missile avec plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. DS a également remporté d'important succès dans le domaine de la sécurité avec notamment le contrat avec le Qatar pour un système global de surveillance du territoire. Des progrès significatifs ont été réalisés dans des secteurs prometteurs notamment dans celui des drones avec plusieurs contrats de recherche de la part de l'Allemagne, de la France et de l'Espagne.

**D - 5 Astrium**

Bénéficiant de plusieurs années d'innovation et d'amélioration opérationnelle, Astrium a renforcé sa compétitivité, ce qui lui permet d'afficher une progression de rentabilité et un carnet de commandes record. Le programme britannique de télécommunications militaires sécurisées Paradigm a fortement progressé avec le lancement de trois satellites Skynet 5, ce qui va permettre à EADS de fournir des télécommunications au ministère britannique de la Défense en 2008. L'activité Satellites a remporté une part de marché importante devenant ainsi le numéro un sur le secteur des télécoms. L'activité lanceurs a remporté la moitié des contrats de lancements. Par ailleurs, l'unité opérationnelle a construit 6 lanceurs Ariane 5 version 10T. Astrium a signé un protocole d'accord avec Arianespace pour la livraison de 35 lanceurs Ariane 5 10T alors que le programme Galileo a été complètement restructuré.

**5-2-2-2 NMPP**

Face aux enjeux que représente en France la distribution de la presse et eu égard à la situation difficile que celle-ci rencontrait à nouveau depuis plusieurs années, ses principaux acteurs ont pu trouver ensemble, fin juin 2007, les conditions de sa pérennité et de son développement en apportant leur soutien unanime au Plan Défi 2010 présenté par le directeur général des NMPP.

Ce plan stratégique ambitieux, qui a pour objectif de redresser la tendance constatée ces dernières années, s'articule autour de quatre axes principaux :

- la participation à la reconquête des ventes, par le développement du réseau et le renforcement de son animation ;
- 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 par la diversification ;
- la mise en cohérence de l'offre commerciale et des tarifs.

Hachette SA, en sa qualité d'opérateur, dont la redevance comporte désormais une partie fixe et une partie variable, a décidé de renoncer à cette dernière pendant la durée de ce plan, les éditeurs acceptant, de leur côté, de prendre à leur charge une hausse significative de la rémunération des diffuseurs. Les pouvoirs publics, pour marquer leur volonté d'accompagner ce plan, ont décidé pour leur part d'augmenter leur aide à la distribution des quotidiens.

En 2007, la politique volontariste en matière de créations de points de vente a commencé à porter ses fruits puisque, contrairement aux années précédentes où le réseau perdait entre 400 et 500 points de vente par an, le solde net des créations/fermetures de points de vente en 2007 a été positif de + 574.

Ces actions sur le réseau ont eu un impact très positif sur l'activité puisque les ventes de presse (quotidiens et publications) n'ont baissé que de 0,6 % en 2007 par rapport à 2006. Seule l'activité hors presse a continué à baisser. Tous produits confondus et essentiellement du fait du hors presse, les ventes totales auront baissé de 3,6 % en 2007 par rapport à 2006.

Le résultat d'exploitation, grâce à ces actions, des NMPP s'est amélioré de 4,5 M€ en 2007 par rapport à 2006.

Après résultat financier (fortement positif), aide publique et résultat exceptionnel, incluant une provision de plus de 60 M€ au titre du futur plan de restructuration, le résultat net des NMPP sera négatif de 28 M€ en 2007.

Ces résultats sont conformes aux engagements pluriannuels pris par les NMPP en 2006 vis-à-vis de ses actionnaires.

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

Au cours de l'exercice 2007, Matra Manufacturing & Services a poursuivi sa stratégie de reconversion progressive de son activité pièces de rechange automobiles vers une activité de conception, de montage et de commercialisation de véhicules électriques légers et, notamment, de vélos électriques.

L'activité pièces automobiles de rechange, au profit de la clientèle Renault, a vu son activité baisser à nouveau, comme cela était anticipé et le chiffre d'affaires réalisé s'est établi à 48 M€.

L'activité Véhicules Électriques Légers a poursuivi son développement ; la société se situant encore dans une phase de mise au point et de lancement d'une partie de sa gamme de véhicules électriques, le chiffre d'affaires réalisé n'est pas encore significatif.

Il convient de noter que la Société, dont la trésorerie reste encore à un niveau élevé (59,5 M€), a pu ainsi totalement autofinancer le développement de ses nouvelles activités.

**5-2-2-4 Le Monde**

La participation 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 de tête d'un 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), venant ainsi au soutien du maintien de l'indépendance éditoriale du journal.

Malgré un résultat d'exploitation qui demeure positif (+ 5,3 M€), pour un chiffre d'affaires de près de 630 M€, le résultat net 2007 du groupe Le Monde devrait être sensiblement négatif sous l'effet conjugué, en particulier, de la charge de la dette financière et des coûts de restructuration.

Il est à noter également que la filiale Le Monde Interactif (éditrice du site Le Monde.fr) dont le groupe Lagardère détient en direct 34 % du capital enregistré en 2007 de très bons résultats (en particulier en ce qui concerne son chiffre d'affaires publicitaire) qui viennent valider la pertinence de son modèle économique.

Un certain nombre de mouvements ont, enfin, affecté de manière significative la composition des organes de direction et de contrôle du groupe Le Monde en 2007 et début 2008. Lagardère a suivi de très près ces évolutions et n'exclut aucune des options liées à la future recapitalisation du groupe Le Monde nécessaire aussi bien au redressement de ses résultats qu'à la sauvegarde de ses équilibres économique et financier.

### 5-2-2-5 Canal+ France

Principales données financières		
(en M€)	2007	2006
Chiffre d'affaires	3 747	3 001
EBIT <sup>(1)(2)</sup>	311	- 32
<b>Résultat net</b>	<b>151</b>	<b>- 160</b>

(1) Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) correspond au résultat opérationnel (EBIT) hors amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés au regroupement d'entreprises.

(2) Incluant des coûts exceptionnels de transition liés au rapprochement avec TPS : 88 M€ en 2007 et 177 M€ en 2006.

#### A) Description des activités

Depuis le 4 janvier 2007, le groupe Lagardère est devenu actionnaire à hauteur de 20 % de Canal+ France dans le cadre de la réalisation des opérations de rapprochement de certaines activités d'édition et de distribution de télévision payante des groupes TF1, M6, Vivendi et Lagardère et de l'apport par ce dernier à Canal+ France de sa participation de 34 % dans le capital et les droits de vote de CanalSatellite (cf. § 8-3-1).

Canal+ France est un acteur de référence dans l'édition de chaînes de télévision premium et thématiques, et la distribution d'offres de télévision payante, en France et autres territoires francophones, ainsi qu'un pionnier dans les nouveaux usages télévisuels.

Au 31 décembre 2007, il compte plus de 10,5 millions d'abonnements à l'ensemble de ses offres.

#### A - 1 Activités d'édition

##### Canal+ Le Bouquet / TPS Star

Canal+ Le Bouquet est composé de six chaînes à contenu premium avec leur ligne éditoriale et leur identité propre : Canal+, Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Family, Canal+ Décalé et Canal+ Hi Tech. Au 31 décembre 2007, Canal+ comptait 5,3 millions d'abonnements, dont 71 % à Canal+ Le Bouquet.

TPS Star, chaîne de première exclusivité diffusant principalement du cinéma et des événements sportifs, complète l'offre premium du groupe Canal+ France.

##### Chaînes thématiques

Canal+ France édite une vingtaine de chaînes couvrant les thématiques les plus recherchées à la télévision : cinéma (chaîne CinéCinéma), sport (Sport+, Infosport), documentaire (chaîne Planète), divertissement (Comédie !), art de vivre (Cuisine TV, Seasons), séries (Jimmy) et jeunesse (Piwi, Télétoon).

#### A - 2 Activités de distribution

##### CanalSat

Canal+ France opère la plate-forme CanalSat, premier bouquet numérique de chaînes thématiques en France avec 5,2 millions d'abonnements (à fin 2007).

À la suite du rapprochement de CanalSat et de TPS intervenu en janvier 2007, une offre multichaînes unifiée regroupant le meilleur des deux bouquets a été lancée en mars 2007 sous la marque CanalSat. Cette offre comprend plus de 280 chaînes et services, dont 55 en exclusivité satellite.

**Canal Overseas**

Canal Overseas (ex-Media Overseas) est l'opérateur de Canal+ et de CanalSat dans les territoires et départements d'outre-mer ainsi qu'en Afrique subsaharienne. Canal Overseas développe des bouquets de chaînes en langue française en réception directe par satellite et comptait, fin 2007, 818 000 abonnements.

**Télévision par ADSL**

Canal+ France s'est engagé dès 2003 dans la distribution de la télévision par ADSL : les offres Canal+ Le Bouquet et CanalSat sont disponibles avec Neuf Cegetel, Orange, Free et Darty Box.

**Télévision numérique terrestre (TNT)**

Canal+ France propose sur la TNT deux offres payantes : l'une, premium, composée de Canal+, Canal+ Cinéma et Canal+ Sport ; l'autre, regroupant Canal J, Eurosport, LCI, Planète, Paris Première et TF6 forment un mini-pack commercialisé sous la marque CanalSat.

En juin 2007, Canal+ France a lancé TNTSat, la TNT gratuite par satellite, qui offre la possibilité à 100 % des Français de recevoir sur 100 % du territoire les 18 chaînes gratuites de la TNT, ainsi que France Ô et les 24 décrochages régionaux de France 3. TNTSat est disponible sur Astra et ne nécessite aucun abonnement.

**Télévision sur téléphone mobile et télévision mobile**

Canal+ France propose deux offres sur téléphone mobile :

- CanalSat Mobile, un bouquet de plus de 30 chaînes accessibles en direct, couvrant les principales thématiques de la télévision payante (cinéma, sport, jeunesse, découverte, etc.), disponible chez SFR et Bouygues Telecom ;
- Canal+ Mobile, une offre multimédia de VOD essentiellement basée sur les contenus de la chaîne Canal+, accessible chez Orange, SFR et Bouygues Telecom.

Canal+ France compte plus de 250 000 clients à ses offres CanalSat Mobile et Canal+ Mobile (février 2008).

**Télévision mobile personnelle**

Moteur dans le développement des nouveaux usages de consommation télévisuelle et notamment de la télévision mobile personnelle (TMP), Canal+ France s'est porté candidat à l'obtention de trois canaux en TMP dans le cadre de l'appel à candidatures lancé le 8 novembre 2007 par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.

**Téléchargement légal de vidéo et vidéo à la demande**

CanalPlay, service de téléchargement légal de vidéo de Canal+ France, disponible sur PC ou sur la télévision via le service de télévision par ADSL de Free, propose une offre riche et variée de plus de 3 000 titres et est également la seule plate-forme en France à proposer le téléchargement définitif avec gravure de DVD.

En moyenne chaque mois, CanalPlay enregistre plus de 250 000 commandes et compte, depuis son lancement il y a deux ans, plus de six millions de téléchargements.

**B) Chiffre d'affaires et portefeuille d'abonnements en 2007**

Le chiffre d'affaires pour l'année 2007 s'établit à 3 747 millions d'euros contre 3 001 millions d'euros en 2006, soit une hausse de 746 millions d'euros ou + 25 %. Cette croissance provient principalement des effets positifs de l'acquisition de TPS, des revenus complémentaires liés à la hausse des abonnements et de l'accroissement des recettes publicitaires.

Fin décembre 2007, le portefeuille global d'abonnements totalise plus de 10,5 millions d'abonnements (individuels et collectifs, France y compris l'outre-mer et Afrique), soit une augmentation nette de 280 000 abonnements par rapport à fin 2006. Cette variation prend en compte un impact négatif estimé à environ 50 000 abonnements dû à un ajustement de périmètre de la base pour ne retenir que les formules d'abonnements pérennes. Canal+ compte 5,3 millions d'abonnements et CanalSat/TPS en totalisent 5,2 millions. Canal+ Le Bouquet représente une proportion d'abonnés (numériques) qui s'élève à 71 % du portefeuille total de la chaîne (contre 61 % à fin 2006).

**C) Perspectives**

La Ligue de football professionnel (LFP) a attribué le 6 février 2008 au groupe Canal+ France 9 des 12 lots de droits audiovisuels de la Ligue 1 pour la période 2008-2012 pour un montant de 465 millions d'euros par an (contre un montant de 600 millions d'euros tel que résultant du précédent appel d'offres).

Grâce à l'ensemble de ces lots, le Groupe Canal+ continue d'être le plus grand promoteur de la Ligue 1 ; cette couverture intégrale du championnat de Ligue 1 s'inscrit dans une offre de football qui regroupe déjà les meilleurs championnats étrangers (Premier League anglaise, Calcio italien, Liga espagnole, etc.) et la Champions League.

## 5 - 3 Informations sociales, sociétales et environnementales – éthique

Le groupe Lagardère entend continuer à se développer, tout en restant fidèle aux principes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale qui sont les siens. L'ambition d'excellence et de réussite qui l'anime ne saurait être développée qu'en lien avec la communauté d'hommes et de femmes qui le composent, ses partenaires et la société civile.

Le chemin accompli ces dernières années est considérable ; le Groupe s'est attaché :

- à créer, sur le plan social, un cadre de travail dynamique et attractif, valorisant la créativité, l'autonomie et l'imagination de ses salariés, facteurs clés de réussite.
- à satisfaire avant tout, au niveau sociétal, les attentes des téléspectateurs, lecteurs et auditeurs et à leur procurer des contenus de qualité ; mais il a aussi développé, notamment au travers de la Fondation Jean-Luc Lagardère, de nombreuses actions qui répondent à ses valeurs d'excellence, de respect d'autrui et d'esprit d'équipe.
- à concilier, sur le plan environnemental, son expansion avec le nécessaire respect de l'environnement.

C'est avec la même détermination que nous entendons relever les défis à venir, avec l'engagement de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

### 5-3-1 L'engagement du Groupe

#### 5-3-1-1 La mise en œuvre de la politique RSE

Afin d'intégrer les concepts et les outils correspondants au cœur de la vie des différentes sociétés du Groupe, les entités opérationnelles du Groupe et leurs dirigeants respectifs sont responsables des politiques sociales, sociétales et environnementales.

Depuis 2004, un Comité de Pilotage (le Comité RSE) est chargé par la Gérance de formaliser la situation du Groupe en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) et de mettre en œuvre la réflexion et les actions qui en découlent, en concertation avec les branches.

#### A) **Les acteurs de la démarche RSE (Responsabilité sociale, sociétale et environnementale)**

##### A - 1 *Le Comité RSE*

Au niveau du Groupe, le Comité RSE, animé par la Direction Juridique et où sont représentées la Direction des Relations Humaines et la Direction Financière, 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 de RSE.

##### A - 2 *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, déclinée sur les aspects sociaux et formalisée sous l'autorité des responsables opérationnels de chaque branche.

##### A - 3 *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.

**A - 4 La Direction des Achats**

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. § 5-3-1-2-B) et la Politique Achats du Groupe, mise en œuvre en 2008, inscrit le Développement Durable comme l'un de ses huit principes fondamentaux.

**B) La création de nouvelles entités dédiées au sein des branches**

En 2007, un service dédié au Développement Durable a été créé au sein de Lagardère Active ; ce service a pour vocation de sensibiliser les décideurs et leurs collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux de la branche pour qu'ils l'intègrent systématiquement dans leurs projets et réflexions, ainsi que de promouvoir et faciliter la mise en œuvre d'actions en lien avec le Développement Durable. À titre d'exemple, un représentant du Groupe participe à la nouvelle commission Développement Durable, créée début 2008 par le Syndicat de la Presse Magazine et d'Information. Avec l'appui de la Direction de la Communication Interne, Lagardère Active a pour ambition de faire du Développement Durable l'un des thèmes majeurs de son projet d'entreprise.

La responsabilité de Lagardère Active vis-à-vis du Développement Durable est d'autant plus importante qu'il s'agit d'un Groupe de médias : les médias sont créateurs de lien social, outils de transformation positive de la société et des mentalités, vecteurs d'enrichissement culturel.

L'implication du Groupe dans le Développement Durable vise à intégrer dans ses projets les préoccupations économiques, sociales et environnementales, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, dans une action inscrite sur le long terme et fondée sur :

- la création de valeur pour assurer croissance et pérennité,
- le respect de tous ceux qui y contribuent : salariés, clients, prestataires et partenaires,
- la responsabilité vis-à-vis des générations présentes et futures.

La prise de conscience établie, l'ambition de Lagardère Active est d'amplifier son action dans le Développement Durable pour en faire un axe majeur de son projet d'entreprise.

**Anne-Marie Couderc - Secrétaire Générale de Lagardère Active  
en charge des Ressources Humaines et du Développement Durable**

De la même manière, s'inscrivant dans la démarche globale du Groupe, Lagardère Publishing a créé, début 2008, une commission Développement Durable chargée de mettre en œuvre la politique de la branche en matière de RSE.

**5-3-1-2 La démarche du Groupe vis-à-vis de ses principales parties prenantes****A) Le cadre référentiel****A-1 La loi et les réglementations**

Lagardère accorde une grande importance 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 ; le Code de Déontologie du Groupe (cf. § 2 ci-après) atteste tout particulièrement de l'attachement du Groupe au respect de ces normes internationales en défendant, entre autres, 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 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 toute forme de harcèlement ;
- respect de la vie privée ;
- interdiction de la corruption.

En 2003, l'attachement du Groupe aux valeurs universelles s'est renforcé par l'adhésion de Lagardère au Pacte Mondial des Nations unies ; en y adhérant, le Groupe s'est engagé à promouvoir le respect des dix principes de bonne gouvernance

du Pacte, tirés de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, des principes fondamentaux de l'OIT sur les droits au travail et des principes de Rio sur l'environnement et le développement ainsi que des principes directeurs de l'OCDE.

Le principe du strict respect des réglementations et lois applicables est par ailleurs rappelé dans la politique achats mise en œuvre au sein du Groupe à partir de 2008.

#### **A - 2 Le Code de Déontologie du groupe Lagardère**

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, les 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.

Le principe du respect des règles de déontologie vis-à-vis des fournisseurs est par ailleurs rappelé dans la Politique Achats mise en œuvre au sein du Groupe à partir de 2008.

- 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.

#### **B) L'intégration de critères éthiques, sociaux et environnementaux dans les relations avec nos partenaires**

Au-delà des principes édictés dans son Code de Déontologie (cf. supra), Lagardère considère que ses actions en matière de Développement Durable doivent être menées en étroite collaboration avec ses différents partenaires. C'est pourquoi 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, notamment via la charte de Développement Durable. La Politique Achats mise en œuvre au sein du Groupe en 2008 intègre cette charte.

Le Groupe mène par ailleurs un programme actif de sensibilisation de ses partenaires et de suivi de leurs performances.

#### **B - 1 L'intégration de critères spécifiques dans les appels d'offres et les contrats**

- Lagardère a élaboré une charte de Développement Durable destinée à véhiculer les engagements sociaux, éthiques et environnementaux du Groupe.

Les critères prévus par la charte 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 audit manquement, Lagardère se réserve la faculté de remettre en cause le partenariat.

#### L'exemple de Lagardère Active

En décembre 2006, Lagardère Active 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, en 2007, a été conditionnée par la signature de la charte Développement Durable, au titre de laquelle les papetiers s'engagent à respecter certains principes sociaux, éthiques et environnementaux.

Par ailleurs, à ce jour, tous les imprimeurs du pôle presse magazine, français comme étrangers, ont signé la charte de Développement Durable et se sont engagés à respecter les principes ainsi définis.

- En 2007, un nouveau code d'éthique couvrant les trois thèmes du Développement Durable (social, environnemental et économique) a été élaboré au sein de Lagardère Publishing<sup>(1)</sup> ; ce nouveau code va être mis en œuvre progressivement auprès des papetiers et imprimeurs de la branche : les dispositions de ce code vont s'imposer contractuellement aux partenaires nouveaux, mais aussi aux anciens fournisseurs qui devront s'y engager par la signature d'un avenant à leur contrat d'origine.

Par ailleurs, les éditeurs d'Hachette Collections 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 Hachette Collections prévoit que l'éditeur concerné puisse faire contrôler le parfait respect de ces 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 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.

Dans ce cadre, les audits réalisés en Asie par des tiers indépendants ont été développés. Parmi ces audits, 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). Les audits de contrôle effectués en 2006 ont débouché sur l'exclusion de cinq fournisseurs. En 2007, quatre contre audits ont été réalisés.

(1) Sur le plan social, cette charte prévoit le respect des droits de l'enfant (et notamment le refus de l'emploi de main d'œuvre "enfantine") et des droits de l'homme (refus de toute forme d'esclavage ou de discrimination) ; elle garantit une rémunération décente et des conditions de travail satisfaisantes au regard de la santé, de la sécurité et de l'hygiène. Sur le plan environnemental, la charte impose aux fournisseurs de respecter les dispositions des lois et réglementations environnementales en vigueur, notamment en refusant l'utilisation de produits dangereux ou toxiques, en adoptant une politique responsable de gestion des déchets et en favorisant l'utilisation de papier recyclable. Enfin, la charte impose à chaque fournisseur de valoriser la qualité de ses réalisations, l'intégrité de ses affaires, et son indépendance vis-à-vis des salariés et représentants de Lagardère Publishing.

## B - 2 *Le programme de sensibilisation de nos partenaires et le suivi de leurs performances*

- Par le biais de questionnaires, le pôle presse magazine demande régulièrement à l'ensemble de ses fournisseurs de papier et imprimeurs de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales.

Dans ce cadre, les fournisseurs de papier sont interrogés sur des thématiques concernant l'utilisation de systèmes 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.

Les imprimeurs, quant à eux, sont notamment interrogés 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. Jusqu'en 2006, seuls les imprimeurs français étaient interrogés sur leurs performances environnementales ; en 2007, le pôle presse magazine a élargi le suivi des performances de ses imprimeurs à ses principaux sous-traitants (en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni, aux USA et en Russie) représentant environ 65 % des coûts d'impression à l'étranger.

Les réponses à ces questionnaires sont présentées au paragraphe 5-3-4-4 ci-après.

- Lagardère Publishing mène une politique de **sensibilisation environnementale et sociale** auprès de ses papetiers et imprimeurs, français comme étrangers au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification.

Dans ce cadre, Lagardère Publishing a demandé à ses partenaires d'initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14001 ; à ce jour, plus de 95 % des papetiers de Lagardère Publishing sont certifiés ISO 14001 (contre 90 % en 2006 et 80 % en 2005).

En matière de **sensibilisation sociale**, les efforts de Lagardère Publishing ont porté en priorité sur les sous-traitants implantés dans les pays où les législations sociales sont moins strictes qu'en Europe. Grâce à ces actions de sensibilisation, à ce jour, la moitié des imprimeurs, français et européens, représentant au moins 1 % du montant des achats de Lagardère Publishing 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, 45 % des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie sont déjà certifiés OHSAS 18001 (standard mondialement reconnu en terme d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail). Ces actions de sensibilisation se poursuivent non seulement auprès des sous-traitants localisés en dehors de l'Europe, mais aussi auprès des imprimeurs européens de Lagardère Publishing qui représentent 85 % des travaux d'impression actuellement réalisés. Elles permettent de poursuivre l'amélioration progressive des performances environnementales des imprimeurs de Lagardère Publishing, qui effectue un suivi régulier de la certification de ses sous-traitants.

## C) *Notre démarche vis-à-vis des collaborateurs du Groupe*

Outre les dispositions du Code de Déontologie concernant les collaborateurs (voir § 5-3-1-2-A), le Groupe a mis en place plusieurs chartes, que les salariés du Groupe s'engagent à respecter. Lagardère met aussi en œuvre une démarche de sensibilisation de ses collaborateurs au Développement Durable par le biais du site intranet du Groupe.

### C - 1 *Les chartes applicables*

Une "charte relative aux Transactions effectuées sur les Titres Lagardère SCA par les Collaborateurs du Groupe Lagardère" décrit et rappelle 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 informations correspondantes...) ainsi que les sanctions administratives et/ou pénales correspondantes en cas de violation de ces obligations. Par ailleurs, elle 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.

## C-2 La sensibilisation des salariés au Développement Durable

Par ailleurs, Lagardère a mis en ligne en mars 2007 un “Espace” dédié au Développement Durable sur son intranet qui a pour objectif de sensibiliser les collaborateurs du Groupe aux enjeux du Développement Durable et de les encourager à en devenir des acteurs.

Ce mini-site comporte plusieurs rubriques qui permettent aux collaborateurs de découvrir ou d’approfondir leurs connaissances sur le Développement Durable ; cet espace dédié vise aussi à faire découvrir les engagements et les actions du Groupe en matière de RSE.

## D) Nos relations avec nos clients

Outre les dispositions du Code de Déontologie les concernant (voir § 5-3-1-2-A), Lagardère attache une importance particulière à l’écoute de ses clients ainsi qu’à leur sensibilisation.

### D-1 L’écoute de nos clients

L’écoute des téléspectateurs, auditeurs, lecteurs, internautes et clients du Groupe garantit l’adéquation des contenus proposés à leurs attentes. C’est pourquoi le Groupe porte une attention toute particulière à l’opinion de sa clientèle.

Les points de vente Relay disposent, en France, d’un numéro vert par le biais duquel les clients peuvent faire des réclamations, mais aussi des propositions et des remarques. Un traitement systématique de ces réclamations est effectué et une réponse personnelle est adressée afin de résoudre la situation exposée. Par ailleurs, Relais H réalise régulièrement des sondages d’opinion de la clientèle, notamment au travers d’études de consommation (générales ou particulières concernant, par exemple, les nouveaux concepts) ou de “cartes T” à renvoyer.

La plupart des filiales de Lagardère Active ont mis en place leur propre système de rencontres avec les clients : historiquement par le biais du “courrier des lecteurs” puis, plus récemment, par la création de blogs et de forums, moyens très largement adoptés puisqu’ils permettent d’établir un rapport direct. Des enquêtes de qualité et de satisfaction, réalisées par des agences indépendantes, sont par ailleurs fréquemment réalisées.

Ainsi, par exemple :

- Les éditions du magazine *Elle*, française et internationale, disposent d’une rubrique “courrier des lecteurs” ainsi que de sites très interactifs (en France, le site Internet du magazine *Elle* a mis en place une page sur mesure permettant, entre autres de sélectionner les flux RSS de [www.elle.fr](http://www.elle.fr) ; en décembre 2007, ce site atteignait 1 191 000 visiteurs uniques (source Nielsen Netratings). Des études qualitatives et quantitatives ont été réalisées auprès de lectrices en Chine, aux Pays-Bas, en Russie, au Royaume-Uni, en Italie et en Allemagne.
- *Auto Moto* comporte 2 pages consacrées à la libre expression et le forum du site du magazine est le plus fréquenté dans ce secteur d’activité.
- Près de 14 000 courriels ont été envoyés par les téléspectateurs des chaînes jeunesse en 2007 (5 708 pour Tiji, 1 864 pour Gulli, 1 400 pour Filles TV et 4 748 pour Canal J) ; elles ont par ailleurs réalisé des études de satisfaction en 2007 (baromètre de notoriété des chaînes jeunesse auprès des 7-14 ans, observatoire des chaînes de complément, études qualitatives de perception menées par Canal J en octobre 2007, Filles TV en mars 2007 et Gulli en janvier 2007).
- Les résultats d’audience médiamétrie et certaines enquêtes “qualité” réalisées par les services communication de certains diffuseurs permettent à la société Image & Cie, l’une des sociétés de production du Groupe, d’avoir un retour sur la satisfaction des téléspectateurs, consommateurs finaux des productions.
- Le *Journal du Dimanche* ne dispose pas de rubrique de courrier de lecteurs mais la rédaction et la Direction Déléguée se sont efforcées de répondre à l’ensemble du courrier reçu (courriels et lettres). Le site Internet du *Journal du Dimanche*, créé en 2005 et relancé en 2007, dont le contenu éditorial réalisé quotidiennement est différent de celui du journal, a permis aux internautes d’échanger entre eux mais aussi avec les journalistes via le “grand blog de la rédaction” ; en 2008 l’ouverture de blogs supplémentaires est prévue. À fin décembre, le site avait atteint le nombre de 933 000 visiteurs uniques (source Nielsen Netratings).
- La cellule “Relations” du magazine *Télé 7 Jours* répond au courrier des lecteurs et gère les appels téléphoniques ; en 2007 un service de médiateur, relayé sur le site Internet du magazine, a été mis en place. Une page complète consacrée au courrier des lecteurs et au médiateur est traitée toutes les semaines dans le magazine. Par ailleurs, le site Internet *Télé 7fr* lancé en octobre 2007 propose des rubriques très interactives avec notamment des blogs et des forums (ce site a atteint plus d’un million de visiteurs uniques en décembre 2007 (source Nielsen Netratings). Le niveau de satisfaction des clients est étudié chaque année par le magazine à travers d’enquêtes réalisées auprès des lecteurs. Enfin, *Télé 7 Jours* fait réaliser par une agence indépendante des baromètres qualitatifs publiés dans les pages “Actu enquêtes” du magazine et qui analysent, entre autres, la qualité des programmes, les inédits, les retards, le respect des horaires, le volume sonore de la pub, la déprogrammation.
- *Version Femina* a mis en place une rubrique “courrier des lecteurs” dans tous ses numéros. Des études Ipsos portant sur les aspects quantitatifs et qualitatifs des contenus sont réalisées tous les six mois depuis cinq ans et des tables rondes

dans quatre villes de France sont organisées une fois par an. Enfin, le site [www.femina.fr](http://www.femina.fr) comporte une rubrique dédiée aux “féministes” pour permettre à cette communauté de femmes issues de tous les tissus sociaux, culturels et ethniques d’échanger ainsi que de contribuer et collaborer au contenu du site.

- les radios et chaînes du Groupe disposent notamment des résultats d’audience Médiamétrie pour mesurer la satisfaction de leurs auditeurs et téléspectateurs ; elles ont toutes mis en place des blogs et/ou forums sur leur site Internet (le site d’Europe 1, par exemple, était en tête des sites généralistes avec 1 065 000 visiteurs uniques – source Nielsen Netratings).

## D - 2 La sensibilisation de nos clients

- 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 sites Internet, 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.

En 2007, cette sensibilisation s’est intensifiée, aussi bien dans le pôle audiovisuel que dans le pôle presse magazine :

- Europe 1 a consacré plus de 100 heures de diffusion aux débats sur l’environnement (sans compter les sujets traités dans le cadre d’autres émissions) et près de 50 heures à des thématiques sociétales ;
- les magazines du Groupe ont consacré de nombreuses pages à des sujets environnementaux : plus de 50 pages pour *Elle France*, près de 130 pages pour *Version Femina*, 112 pages d’articles et de conseils pour *Mon jardin ma maison*, plus de 35 pages pour *Auto Moto...* ;
- environ 5 % du contenu éditorial de l’hebdomadaire *Télé 7 Jours*, traitait des enjeux environnementaux, le magazine ayant même réalisé, en avril et en octobre 2007, deux couvertures vertes avec en accroche le sujet du dossier de 3 pages publié à l’intérieur du numéro ; la rédaction a pour objectif d’augmenter, en 2008, le nombre de pages consacrées au Développement Durable ;
- le *Journal du Dimanche* a réalisé plus de 50 pleines pages dédiées à l’environnement, l’écologie, le climat, la pollution, etc., sans compter les articles en lien avec les thématiques environnementales dans les rubriques (économie, société, étranger...);
- *Paris Match* a traité plus de 100 pages sur ce sujet et a par ailleurs réalisé en avril 2007 un tiré à part de huit pages sur le CNRS accompagné d’un DVD intitulé *Du big bang à demain*, encarté dans 50 000 exemplaires.

Dans une démarche de sensibilisation du public, certaines chaînes et magazines se sont impliqués dans des projets innovants. Ainsi, par exemple : Virgin Radio (anciennement Europe 2) a retransmis en direct les huit concerts géants à l’initiative d’Al Gore, pour lutter contre le réchauffement climatique ; de mai à juillet 2007, un certain nombre d’éditions internationales du magazine *Elle* (Hong Kong, USA – le magazine ayant même été publié sur papier recyclé en Suède, Turquie, Japon, Croatie, Thaïlande, Singapour, Belgique, Allemagne, Pologne, Hollande...) ont fait un *green issue* abordant ainsi de nombreuses thématiques environnementales, soit à la une du magazine, soit en pages intérieures.

Cette sensibilisation s’étend au jeune public : les chaînes “jeunesse” ont réalisé de nombreux sujets traitant des questions environnementales afin de transmettre un message de responsabilisation dès le plus jeune âge ; par exemple, Gulli a diffusé des programmes spécifiques dans le cadre de la journée mondiale de l’eau en mars 2007.

Dans le cadre de leur démarche de sensibilisation du public, la majorité des éditeurs français de Lagardère Publishing ont introduit dans leurs ouvrages les déclarations suivantes : “Pour l’éditeur, le principe est d’utiliser des papiers composés de fibres naturelles, renouvelables, recyclables et fabriquées à partir de bois issus de forêts qui adoptent un système d’aménagement durable. En outre, l’éditeur attend de ses fournisseurs de papier qu’ils s’inscrivent dans une démarche de certification environnementale reconnue”. De la même manière, certains éditeurs de Lagardère Publishing UK insèrent dans leurs ouvrages une déclaration affichant leur politique en matière de gestion des ressources forestières, affirmant ainsi leurs engagements aux lecteurs.

Lagardère Publishing a publié de nombreux ouvrages sensibilisant les lecteurs de tous âges aux enjeux du Développement Durable. Ainsi, par exemple :

- de nombreux ouvrages scolaires allant de l’école primaire à l’enseignement supérieur et traitant de thématiques liées au Développement Durable ont notamment été édités par les maisons d’édition Hatier, Didier, Foucher, Hachette Éducation et Dunod. Par exemple, les ouvrages des collections “citoyens en herbe” et “en avant ma planète” sont édités par Hatier pour les élèves des écoles primaires. Marabout a, elle aussi, publié des ouvrages à destination de ses jeunes lecteurs (*Éco Citoyen à vous d’agir !, L’Écologie des paresseuses...*);
- Calmann-Lévy, qui propose aux lecteurs une collection d’essais et de grands documents dans le domaine de l’écologie, a notamment publié *Pour un pacte écologique* de Nicolas Hulot, *Ces forêts qu’on assassine* d’Emmanuelle Grundmann et Jane Goodall, *Le Plan B : Pour un pacte écologique mondial* de Lester R. Brown, *C’est bon pour la planète* d’Evelyne Dhéliat...;

- les éditions Fayard et sa filiale Mille Et Une Nuits ont publié plus de 25 essais relatifs au Développement Durable ;
- les maisons d'édition Stock, Grasset et Lattès ont elles aussi publié un certain nombre d'ouvrages en lien avec le Développement Durable (*Vers un nouveau capitalisme* et *Vers un monde sans pauvreté* de Muhammad Yunus ou *Réparer la planète* de Maximilien Rouer et Anne Gouyon chez Lattès, *Le Krach écologique* de Geneviève Féron chez Grasset...).

• **La sensibilisation du jeune public ou à la défense des droits des enfants.**

Lagardère Active montre un attachement particulier à la sensibilisation des enfants ainsi qu'à la défense des droits des enfants au travers de diverses initiatives :

- 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, les chaînes Tiji et Gulli s'attachent à véhiculer dans leurs programmes des valeurs positives telles que l'entraide, l'amitié, le respect de l'autre... Par ailleurs, lors de la semaine des droits de l'enfant en novembre 2007, Gulli a mis en place une programmation adaptée avec, notamment, la diffusion du programme "Ados le débat" portant sur le sujet "Droit de l'enfant". Enfin, Gulli a organisé un colloque, le 13 novembre 2007, sur le thème "Enfants - Écrans : qui dévore qui ?", traitant des problématiques liées aux relations entre les enfants et les médias (médias du récit, télévision, DVD..., et médias de l'action, jeux vidéo, Internet...);
- le magazine *Elle*, en France, a réalisé 22 pages sur la défense des droits des enfants ; à l'international, *Elle* Croatie a organisé, fin 2007 et sur plusieurs numéros, une opération spéciale (et des reportages) contre la violence faite aux enfants ;
- Marcel Rufo, pédiatre et pédopsychiatre, intervient deux jours par semaine, de 23 heures à 23 h 59, sur la radio Europe 1 dans le cadre d'une émission consacrée aux jeunes auditeurs.

Dans tous les pays où elle est présente, Lagardère 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.

• **La santé et les causes de santé publique** constituent un autre domaine privilégié des actions de sensibilisation du public menées par le Groupe et les grands thèmes de la recherche médicale – lutte contre le cancer, le sida... – font l'objet d'une couverture importante notamment par les magazines, les chaînes de télévision et les radios. 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. C'est ainsi que, par exemple :

- Europe 1 a consacré en 2007, outre les soirées de libre antenne, plus de 75 heures d'antenne à divers sujets de santé publique tels que le sida, le tabac, la mucoviscidose ou la mise en danger des enfants ; une émission hebdomadaire d'une heure offre aux auditeurs la possibilité de poser leurs questions à un professionnel de la santé ;
- de la même manière, les chaînes jeunesse diffusent toutes des programmes en lien avec la santé : la chaîne Fille TV propose chaque mercredi, une émission dans laquelle sont abordés des thèmes de société comme l'anorexie, la lutte contre le sida, les relations avec les parents, la nutrition... ; les chaînes Gulli et Tiji diffusent des "pastilles" en lien avec la nutrition et la santé ;
- *Paris-Match* organise depuis plusieurs années, en partenariat avec l'Unesco, un forum ouvert 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 sauvent" ;
- *Version Femina* publie régulièrement des articles sur les interventions menées par "Mécénat Chirurgie Cardiaque Enfants du Monde" (qui opère et entoure les enfants souffrant de maladies cardiaques) ;
- le magazine *Elle* traite régulièrement de sujets en lien avec la santé (58 pages en 2007) : l'alimentation, la nutrition, l'obésité, l'anorexie, le sida, le tabagisme, le cancer ; les sujets en lien avec l'alimentation, la nutrition, l'obésité, l'anorexie sont toujours abordés avec des conseillers ou des spécialistes reconnus ;
- le *Journal du Dimanche* a consacré plusieurs de ses pages à des articles sur la santé (par exemple, la nutrition, la maladie d'Alzheimer, le handicap, le tabagisme...).

### 5-3-1-3 La synthèse et le suivi d'indicateurs de performance

Les informations sociales et sociétales présentées dans ce Document de référence sont collectées grâce à un système de reporting spécifique et les informations environnementales concernant les consommations en eau et énergie ont été intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe depuis 2006.

### A) **Périmètre de consolidation**

Le système de *reporting* permettant la collecte des informations **sociales et sociétales** est 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, et
- de certaines entités de moins de cinq 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 170 sociétés du Groupe représentant plus de 85 % de l'effectif total de Lagardère. Ce taux de couverture atteint près de 90 % pour Lagardère Services, 90 % pour Lagardère Publishing, 80 % pour Lagardère Active (Presse, Audiovisuel) et 90 % pour Lagardère Sports. La couverture géographique varie entre 90 % et 100 % de l'effectif en fonction des zones.

Les **informations environnementales** concernant les consommations en eau et énergie sont intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe. Les données correspondantes couvrent ainsi 100 % des filiales consolidées de Lagardère, soit environ 550 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 2006 et 2007 sont liées :

- à l'intégration de nouvelles sociétés, notamment celles de Lagardère Sports et celles acquises dans le cadre du renforcement du pôle numérique au sein de Lagardère Active en France (Nextedia) et aux États-Unis (Jumpstart).
- au regroupement de certaines activités ayant entraîné des réorganisations internes.
- à la cession de certaines activités, notamment au sein de Lagardère Active et de Lagardère Services :
  - la cession des activités de Presse Quotidienne Régionale ;
  - le désengagement de Lagardère Active dans certains pays (la Suède, le Portugal, la Pologne...);
  - la cession des magasins des chaînes Virgin Stores et Furet du Nord.

Il est à noter que certaines des entités concernées n'ont pas fait l'objet d'une déconsolidation financière au 31 décembre 2007, la réalisation des opérations de cession n'étant pas encore effective à cette date, mais n'ont pas été intégrées dans le périmètre des informations sociales et sociétales du fait que le Groupe n'en assurait plus la gestion opérationnelle à la même date ; par conséquent, le critère d'inclusion lié à la "gestion opérationnelle" des sociétés n'était plus opérant.

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 avait 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. En 2007, le Groupe a choisi de stabiliser le référentiel.

Le référentiel de *reporting* social et sociétal est accessible via l'intranet aux 148 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. À chaque niveau de contribution ou de validation, les opérationnels peuvent extraire des états consolidés des données saisies de manière à pouvoir utiliser ces informations dans le cadre de la gestion opérationnelle de leur périmètre.

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 est réalisé (les données sont 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.

#### D) **Limites méthodologiques**

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.

### 5-3-2 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 (§ 5-3-2-2) ;
- **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) ;
- **préserver la santé et la sécurité au travail** (§ 5-3-2-5).

L'ensemble des informations ci-après sont complétées par les indicateurs sociaux consolidés dans le cadre du reporting social 2007 figurant en annexe (§ 5-3-2-6).

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

L'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 dans la diversité ;
- un taux d'encadrement adapté aux activités.

## A) Les collaborateurs du Groupe

### Évolution des effectifs

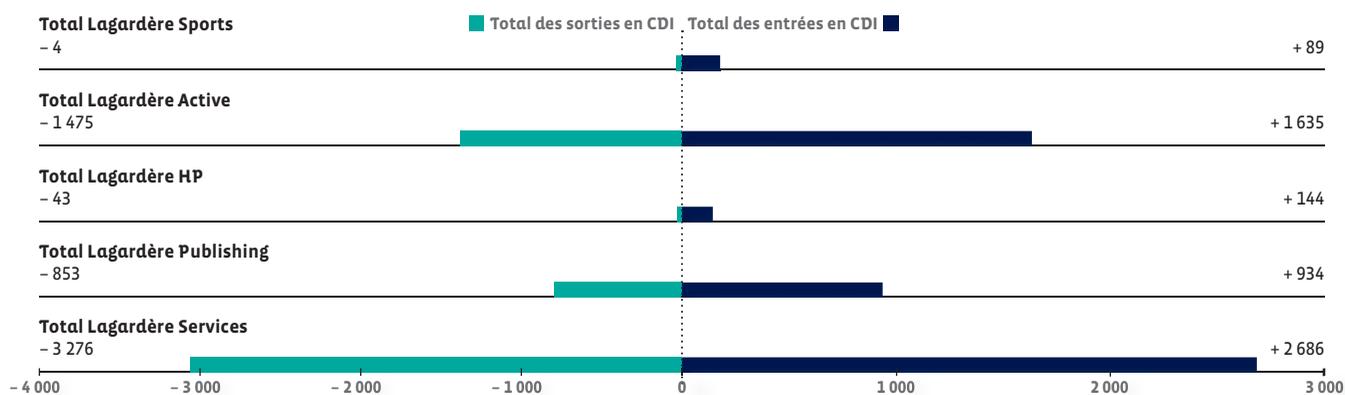
Au 31 décembre 2007, l'effectif en CDI<sup>(1)</sup> était de 27 597 collaborateurs contre 30 487 à fin 2006. Cette évolution est principalement le fait de la cession effectuée en fin d'année 2007 de la Presse Quotidienne Régionale et de 80 % du groupe Virgin. Ces deux opérations ont provoqué une baisse forte des effectifs en France, qui n'a pas été compensée par ailleurs par les acquisitions en cours d'année dans les différentes branches.

Évolution des effectifs CDI + CDD (en équivalent temps plein ou ETP)							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Lagardère Media	27 774	27 147	26 600	31 126	31 324	31 522	28 545

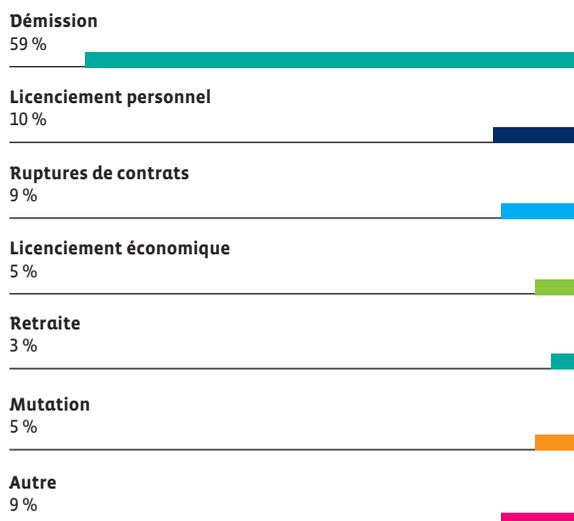
Le tableau des rapports entrées/sorties montre clairement ces effets pour Lagardère Active et Lagardère Services. Il est à noter que les effets du plan de départs volontaires mis en place au sein de Lagardère Active en 2007 seront visibles essentiellement en début 2008.

(1) Contrats à durée indéterminée

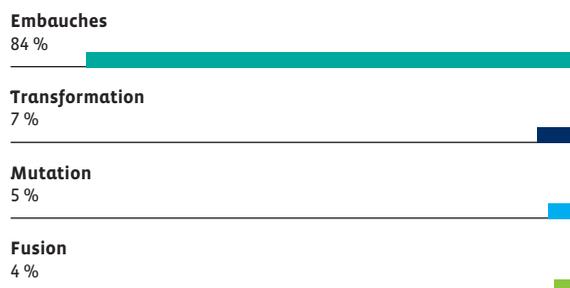
### Entrées/sorties de personnel en CDI par branche d'activité



### Typologie des sorties CDI



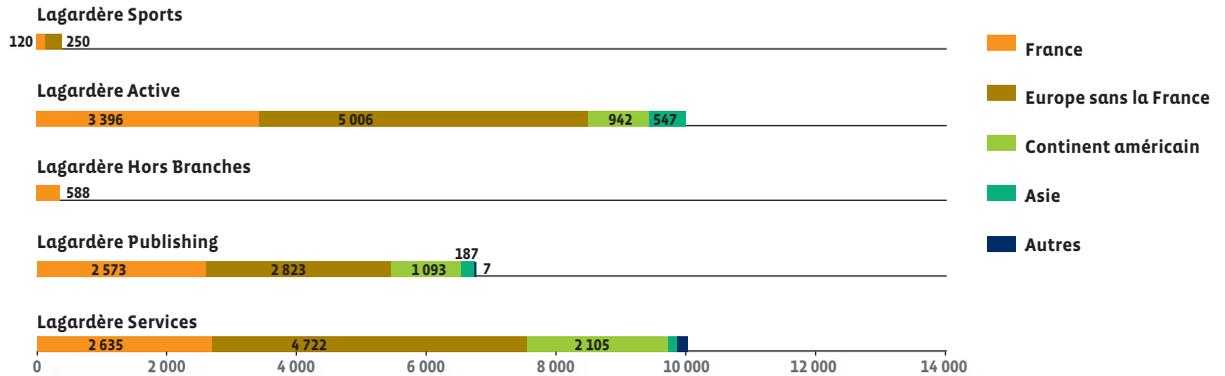
### Typologie des entrées CDI



### Répartition géographique

Le développement international du Groupe, qui est implanté dans 30 pays, se reflète dans les effectifs : le nombre de collaborateurs évoluant hors de France est passé de 60 % fin 2006 à 66 % à fin 2007. La France reste cependant le premier pays d'implantation du Groupe avec 34 % de l'effectif total. Après la France, les deux principaux pays en importance d'effectifs sont la Russie et l'Espagne. En 2007 les pays dans lesquels le Groupe a renforcé sa présence sont notamment l'Allemagne à travers les activités sportives Sportfive et Upsolut et la Suède avec IEC.

### Effectif en CDI au 31.12 par branche d'activité et zone géographique

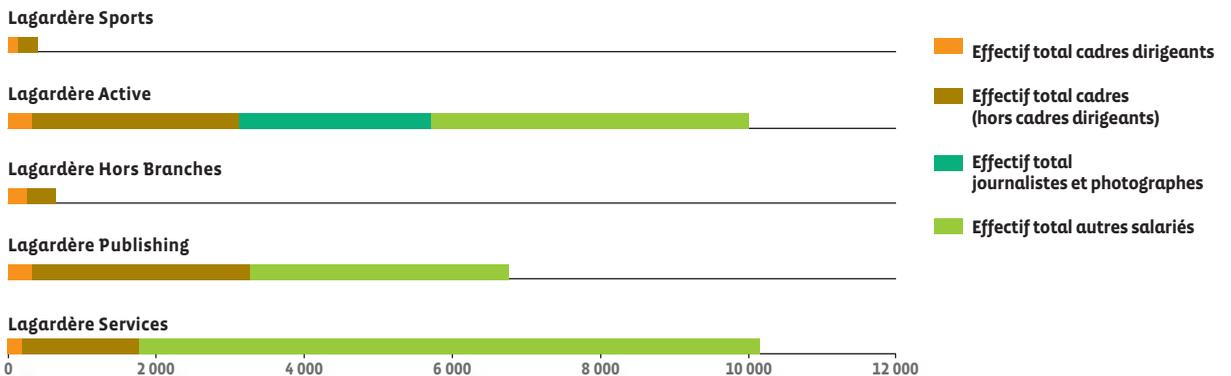


### Répartition par catégorie socioprofessionnelle

Lagardère a maintenu, pour la France, la distinction de répartition entre les cadres/managers d'un côté et les salariés/non managers de l'autre plutôt que la référence statutaire cadres/non-cadres des bilans sociaux locaux. Quatre catégories socioprofessionnelles permettent ainsi de représenter l'effectif de Lagardère : Cadres Dirigeants, Cadres, 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 Lagardère Services, le taux d'encadrement est de 17 % 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 Lagardère Active, éditeurs chez Lagardère Publishing, etc. Cette répartition est stable d'une année sur l'autre.

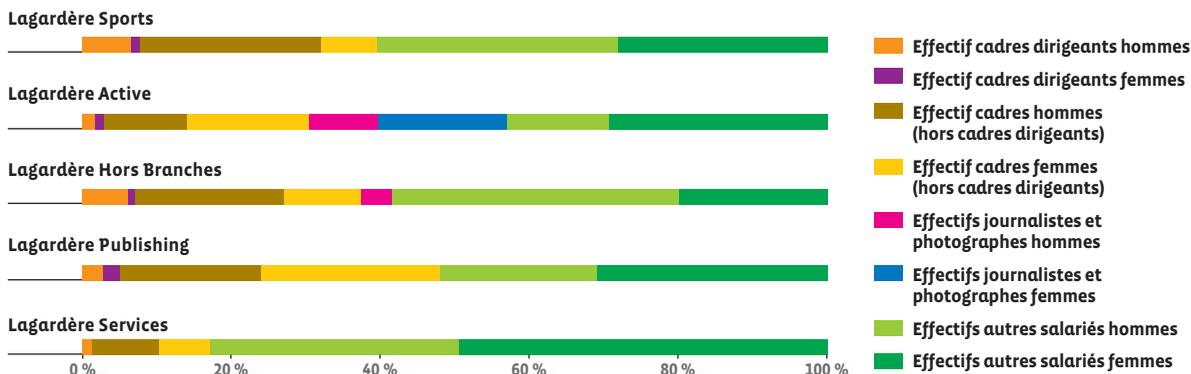
### Répartition de l'effectif au 31.12 par CSP



### Un effectif majoritairement féminin

Les femmes sont toujours majoritaires dans l'effectif total de Lagardère (58,5 % en 2007 et 57 % en 2006), et représentent, en 2007, 62 % du total des recrutements dans le Groupe. Elles occupent 30 % des postes de cadres dirigeants, 53 % (+ 3 % vs 2006) ont des fonctions de managers et 65 % des emplois de journalistes (+ 6 % vs 2006) et, enfin, la proportion de femmes parmi les "autres salariés" est de 61 %.

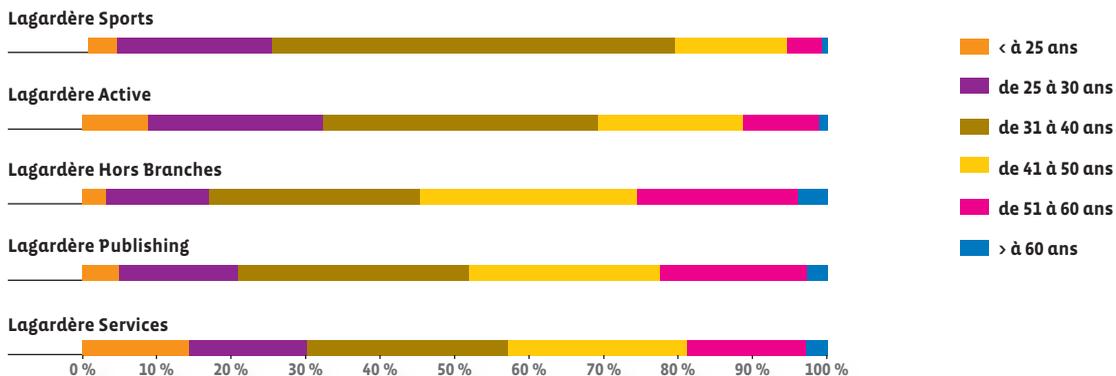
### Répartition de l'effectif homme/femme par CSP et branche d'activité



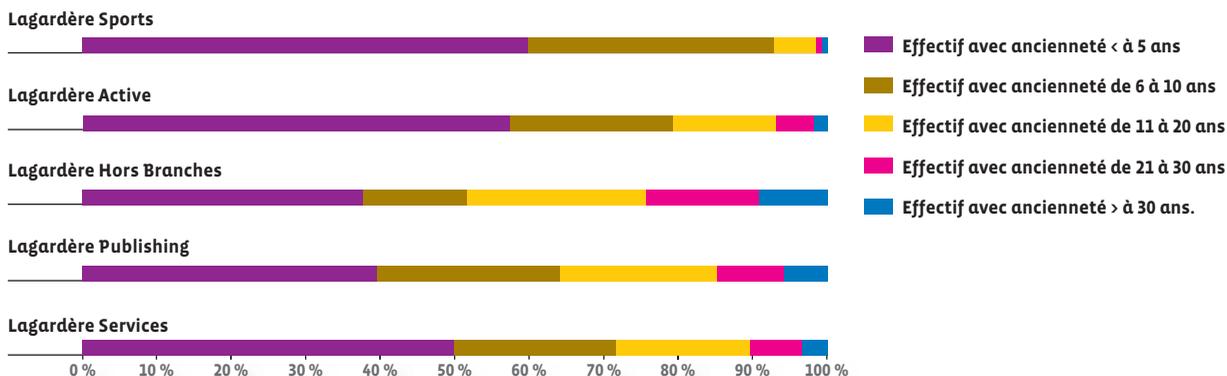
### Un effectif globalement jeune et un fort attachement au Groupe

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 branche d'activité



### Répartition de l'effectif par ancienneté et 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 près de 30 % sur l'ensemble du Groupe et de près de 40 % en France) et d'une attractivité réelle auprès de ses candidats potentiels (avec, notamment, 165 000 candidatures reçues en 2007, et 170 000 candidatures en 2006 contre 150 000 en 2005). Le "turn-over" subi a augmenté cette année passant de 10 % à 14 % ce qui reste raisonnable au regard du marché. Cette évolution est notamment liée à une augmentation de ce turn-over chez les populations 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, Lagardère Publishing a conclu un accord pour la formation professionnelle et la couverture sociale des travailleurs à domicile (TAD) et Lagardère Active a également 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.

En 2006 une première réunion de travail portant sur l'égalité des chances et les perspectives de mise en œuvre dans le Groupe avait été initiée par la Direction des Ressources Humaines de Lagardère auprès des équipes des Ressources Humaines des branches d'activités. En 2007 ce travail s'est poursuivi et a abouti à la mise en place en France d'un projet de partenariat avec une association d'aide au placement des jeunes diplômés issus des zones sensibles. Ce partenariat devrait se transformer en actions concrètes dès le début de 2008.

En matière de handicap, Lagardère emploie en 2007 en moyenne dans le monde 8,5 personnes handicapées pour 1 000 salariés et ce taux atteint 12/100 en Europe. Dans la branche Lagardère Active, par exemple, la mission "insertion des personnes handicapées dans l'entreprise" a continué ses actions en 2007 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, un accord d'entreprise pour l'intégration des travailleurs handicapés a été mis en œuvre et une demande d'agrément a été validée en 2007 par 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***

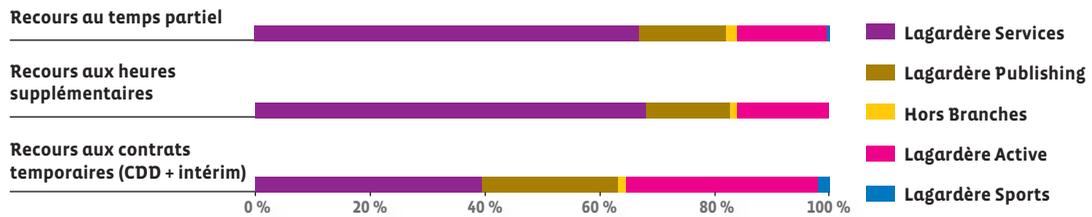
Le Groupe reste attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, que ce soit en matière de durée et d'organisation du travail. Afin de répondre aux besoins liés à leurs activités tout en tenant compte des aspirations des collaborateurs ou en cas de remplacement pour congés maladie 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.

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 Lagardère Publishing et Lagardère 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 2007 par une diminution du nombre de CDD, qui est passé à 2 219 (contre 2 789 en 2006). L'objectif de Lagardère est de conserver souplesse et réactivité nécessaires à la gestion de ses activités tout en restant dans des taux d'emplois précaires (CDD et intérim) aux alentours de 10 % de l'effectif total.

La recherche de souplesse et l'optimisation du coût salarial étant essentielles dans les activités de distribution, Lagardère 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 (68 %), le recours au temps partiel (en diminution à 67 % contre 74 % en 2006) et l'emploi de CDD/intérim (39 % de la totalité des emplois à caractère temporaire) de la branche Services. Ce type d'organisation se retrouve, dans une moindre mesure, dans l'ensemble des activités de distribution de la branche Publishing qui est confrontée aux mêmes besoins.

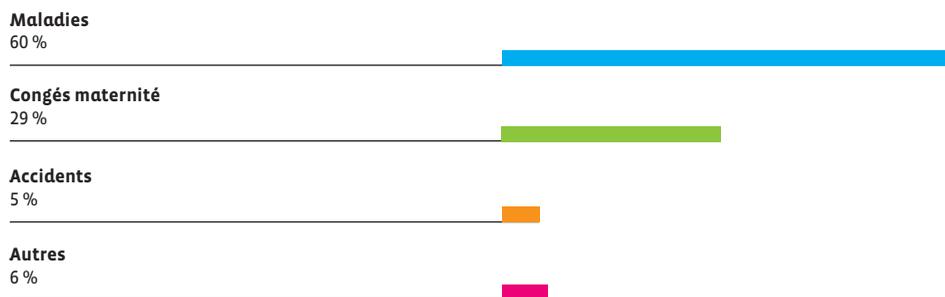
## Flexibilité du travail par branche d'activité



## Absentéisme

Le nombre moyen de jours d'absence par salarié, tous motifs confondus, est passé de 13,96 en 2006 à 9,58 en 2007. 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 un pour l'effectif CDI par typologie



## Nombre de jours d'absence rémunérés pour les employés en CDI, par branche

2007	Maladies (j/pers)			Congés maternité (j/pers)			Accidents (j/pers)			Autres (j/pers)			Total absences
	H	F		H	F		H	F		H	F		
Lagardère Services	6,60	6,93	6,78	0,08	3,75	2,11	0,62	0,66	0,65	0,7	0,5	0,53	22,59
Lagardère Publishing	4,22	5,66	5,03	0,18	4,99	2,9	0,65	0,5	0,57	0,46	0,61	0,54	20,80
Hors Pôle	3,14	4,99	3,73	0,23	3,38	1,24	0,79	0,31	0,64	0,06	0,11	0,07	8,35
Lagardère Active	3,41	6,18	5,07	0,19	6,08	3,71	0,39	0,07	0,2	0,63	1,19	0,76	19,22
Lagardère Sports	4,36	6,12	5,02	0,04	3,17	1,22	1,41	0,01	0,88	0,19	0	0,12	11,59
Branches	4,86	6,3	5,67	0,14	4,86	2,8	0,58	0,41	0,49	0,58	0,75	0,62	9,58

### 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, ainsi que de favoriser leur épanouissement professionnel par le développement de la mobilité interne.

En 2008, les principaux enjeux du Groupe résideront comme l'année précédente dans :

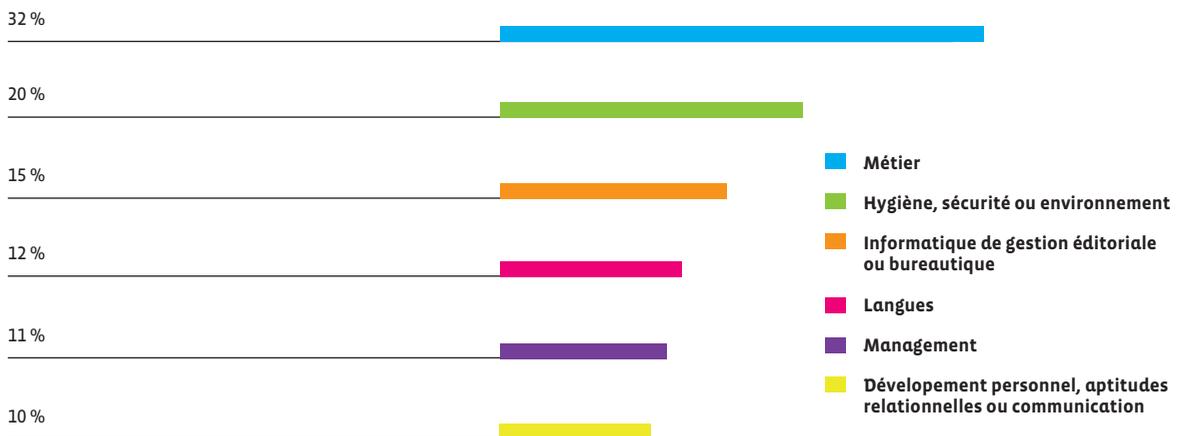
- l'acquisition des savoir-faire liés aux technologies du numérique et, notamment, leur utilisation en combinaison avec les médias traditionnels,
- ainsi que l'amélioration de la gestion des talents aussi bien sur un plan transversal qu'au niveau inter-branches.

**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 2007 ne s’est pas démenti puisque près de 41 % des collaborateurs en CDI du Groupe ont bénéficié au moins d’une formation, pour un investissement moyen par salarié formé de 1 655 € pour la France (985 € pour l’ensemble du Groupe) et pour une durée moyenne de 2,58 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 2007, la formation des managers a représenté 11 % du budget de formation du Groupe.

**Répartition des formations par type**



**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 2007, 1 440 stagiaires ont été accueillis dans les entreprises de Lagardère. Ce nombre représente cependant 42 % de stagiaires en moins par rapport à 2006 notamment du fait du rapprochement des activités presse et audiovisuelle qui n’ont pas permis cette année à Lagardère Active d’accueillir autant de stagiaires qu’auparavant. Le nombre de contrats d’alternance a par contre augmenté de 12 % en 2007 atteignant 430.

**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 la disposition des salariés, de manière à les aider à définir leur projet et à 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 sont mis en ligne 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 : un effort particulier sera effectué en 2008 dans ce domaine.

**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 attaché 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.

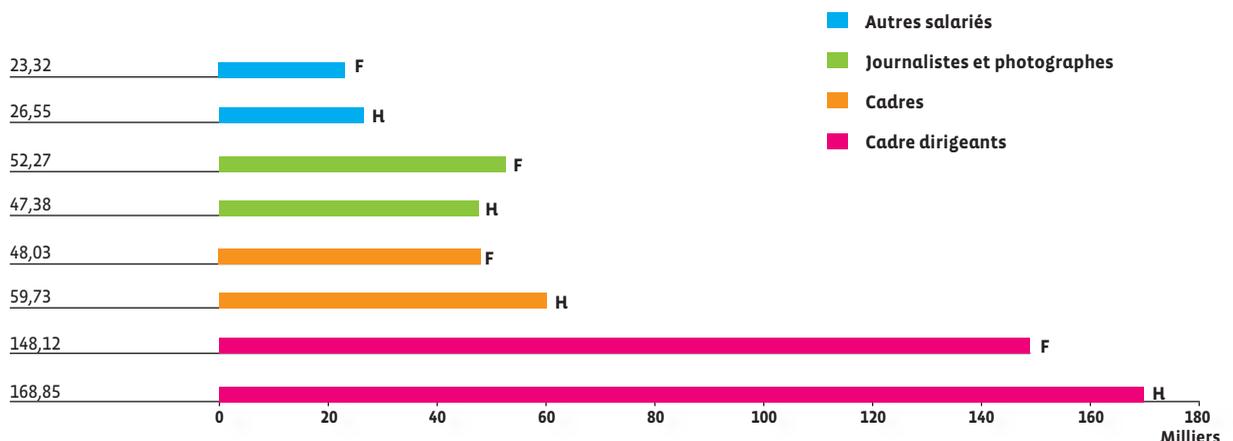
Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à 39 260 € en 2007 (contre 37 844 € en 2006).

Salaire brut moyen annuel en euros pour les salariés en CDI par CSP, par branche					
2007	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Toutes CSP confondues
Lagardère Services	122 009	44 245	-	20 686	25 947
Lagardère Publishing	152 736	46 366	-	28 964	42 379
Hors Pôle	196 422	61 023	36 000	29 976	52 728
Lagardère Active	190 916	65 389	50 201	27 013	49 636
Lagardère Sports	211 608	95 378	-	49 652	75 600
<b>Branches</b>	<b>162 906</b>	<b>53 619</b>	<b>50 035</b>	<b>24 617</b>	<b>39 260</b>

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, 55 % de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste.

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



**B) Augmentations de salaire**

La politique du Groupe est de favoriser les augmentations de salaire 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 ainsi 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 45 % 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. 36 % des collaborateurs en France bénéficient ainsi d'un plan d'épargne salariale. 1,84 % des actions émises par le Groupe sont détenus par les salariés, dont 0,72 % 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, le Groupe développe une politique spécifique destinée à associer les collaborateurs à ses résultats en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et de leurs résultats, et à favoriser par ailleurs, une certaine fidélisation de ses collaborateurs à haut potentiel. Pour cela elle procède ainsi chaque année à l'attribution d'actions du Groupe jusqu'en 2006, cette attribution d'actions se faisait sous la forme de "stock-options" et, en 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d'**Attribution d'Actions Gratuites** : elle a attribué, en 2007, 594 350 actions gratuites réparties entre 387 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).

**A) Le Comité de Groupe et le Comité d'Entreprise 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 cinq 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 2007, le Bureau du Comité de Groupe s'est réuni trois fois. Lors de ces réunions, les débats ont notamment porté sur l'accompagnement des plans de départs volontaires chez Lagardère Active, l'organisation et la stratégie d'entreprise.

Le Comité de Groupe a été renouvelé en fin d'année 2007 et la première réunion se tiendra au courant du premier semestre 2008. Ce renouvellement a tenu compte des évolutions de structure et a inclus pour la première fois la présence des représentants de l'audiovisuel au sein de cette instance qui n'étaient pas historiquement présents.

Sous le couvert de Comité de Groupe a été signé un accord de mise en place d'un fond d'aide exceptionnel.

**B) La représentation du personnel**

En 2007, 73 % des effectifs de Lagardère bénéficient d'une représentation du personnel dans leur entité. En France, ce taux atteint plus de 94 %, les salariés non couverts évoluant dans de très petites structures de quelques salariés.

**C) Accords collectifs**

81 accords collectifs ont été signés au cours de l'exercice 2007 ; ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, etc.

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type :

- 76,32 % des effectifs couverts par un accord sur la durée du travail ;
- 59,66 % des effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- 72,06 % des effectifs couverts par un accord sur les rémunérations ;
- 60,14 % des effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale ;
- 26,97 % des effectifs couverts par un accord sur la formation.

**D) 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").

Pour l'édition, Lagardère Publishing participe activement aux négociations paritaires menées par le Syndicat National de l'Édition avec les organisations syndicales. 2007 a vu ainsi l'entrée en application d'un nouvel accord de branche concernant les travailleurs à domicile : rémunération, frais d'ateliers, recours au temps partiel modulé, formation.

Dans les métiers de la Presse, Lagardère Active est très présente dans le syndicat interprofessionnel et participe ainsi aux négociations nationales. Cette année les efforts se sont tournés sur les thématiques des droits des Pigistes, des droits d'auteurs dans la partie numérique et de la Formation Professionnelle.

**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<sup>(1)</sup>, les différentes branches de Lagardère mènent des actions permanentes de prévention, adaptées à la spécificité et aux exigences de leurs métiers. En 2007, le taux de fréquence a diminué (9,68 en moyenne pour le Groupe contre 12,45 en 2006 et 14,01 en France contre 15,21 en 2006) et le taux de gravité des accidents du travail demeure quand à lui constant (0,31 en moyenne pour le Groupe contre 0,29 en 2006 et 0,41 en France contre 0,49 en 2006) 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).

**5-3-2-6 Annexes : indicateurs complémentaires****Préserver l'équilibre dans l'emploi (voir § 5-3-2-1)****Effectifs permanents (2007)**

Effectifs en CDI au 31.12 par branche et zone géographique						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	2 635	4 722	2 106	170	363	9 996
Lagardère Publishing	2 573	2 823	1 093	7	189	6 685
Hors Pôle	588					588
Lagardère Active	3 396	5 006	942	547	67	9 958
Lagardère Sports	120	250				370
Consolidation	9 312	12 801	4 141	724	619	27 597

(1) Taux de fréquence = (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 10<sup>6</sup>) : nombre d'heures travaillées.

Taux de gravité = (nombre de jours d'arrêt x 1 000) : nombre d'heures travaillées.

**Effectifs en CDI au 31.12 par CSP, par branche**

2007	Cadres dirigeants	% Cadres dirigeants	Cadres managers (hors cadres dirigeants)	% Cadres managers (hors cadres dirigeants)	Journalistes et photographes	% Journalistes et photographes	Autres salariés	% Non managers	Effectif total
Lagardère Services	123	1 %	1 579	16 %	-	0 %	8 294	83 %	9 996
Lagardère Publishing	306	5 %	2 885	43 %	-	0 %	3 494	52 %	6 685
Hors Pôle	41	7 %	179	30 %	24	4 %	344	59 %	588
Lagardère Active	258	3 %	2 787	28 %	2 616	26 %	4 297	43 %	9 958
Lagardère Sports	28	8 %	118	32 %	-	0 %	224	61 %	370
Branches	756	3 %	7 548	27 %	2 640	10 %	16 653	60 %	27 597

**Effectifs en CDI au 31.12 par CSP et par sexe, par branche**

2007	Cadres dirigeants			Cadres (hors cadres dirigeants)			Journalistes et photographes			Autres salariés			H	F	Total
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total			
Lagardère Services	107	16	123	890	689	1 579	-	-	-	3 335	4 959	8 294	4 332	5 664	9 996
Lagardère Publishing	186	120	306	1 279	1 606	2 885	-	-	-	1 418	2 076	3 494	2 883	3 802	6 685
Hors Branches	36	5	41	118	61	179	23	1	24	225	119	344	402	186	588
Lagardère Active	179	79	258	1 149	1 638	2 787	897	1 719	2 616	1 378	2 919	4 297	3 603	6 356	9 958
Lagardère Sports	24	4	28	91	27	118	-	-	-	120	104	224	235	135	370
Branches	532	224	756	3 527	4 021	7 548	920	1 720	2 640	6 476	10 177	16 653	11 454	16 143	27 597

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

2007	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
Lagardère Services	14 %	16 %	27 %	24 %	16 %	3 %
Lagardère Publishing	5 %	16 %	31 %	26 %	19 %	3 %
Hors Pôle	3 %	14 %	28 %	29 %	21 %	4 %
Lagardère Active	9 %	23 %	37 %	20 %	10 %	1 %
Lagardère Sports	4 %	21 %	54 %	16 %	5 %	1 %
Branches	10 %	19 %	32 %	23 %	14 %	2 %

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

2007	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 %	17 %	33 %	25 %	18 %	2 %
Europe sans la France	10 %	19 %	34 %	23 %	12 %	2 %
Continent américain	17 %	18 %	24 %	21 %	15 %	4 %
Asie	13 %	31 %	39 %	12 %	5 %	0 %
Autres	11 %	26 %	29 %	20 %	11 %	3 %
Zones	10 %	19 %	32 %	23 %	14 %	2 %

Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par branche					
2007	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 30 ans d'ancienneté
Lagardère Services	50 %	22 %	18 %	7 %	3 %
Lagardère Publishing	40 %	24 %	21 %	9 %	6 %
Hors Pôle	38 %	14 %	24 %	15 %	9 %
Lagardère Active	57 %	22 %	14 %	5 %	2 %
Lagardère Sports	60 %	33 %	6 %	1 %	0 %
Branches	50 %	23 %	17 %	7 %	3 %

Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par zone géographique					
2007	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 30 ans d'ancienneté
France	39 %	24 %	22 %	10 %	5 %
Europe sans la France	52 %	22 %	16 %	6 %	3 %
Continent américain	62 %	20 %	12 %	5 %	1 %
Asie	67 %	19 %	10 %	3 %	1 %
Autres	68 %	23 %	8 %	1 %	0 %
Zones	50 %	23 %	17 %	7 %	3 %

### Effectifs permanents (2006)

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

Effectifs en CDI au 31.12 par CSP, par branche									
Branches	Cadres dirigeants	% Cadres dirigeants	Cadres (hors Cadres Dirigeants)	% Cadres Managers (hors Cadres Dirigeants)	Journalistes et photographes	% Journalistes et photographes	Autres salariés	% Non managers	Effectif total
Distribution	133	1 %	1 743	15 %	-	0 %	9 884	84 %	11 760
Presse	159	2 %	2 239	25 %	2 768	30 %	3 915	43 %	9 081
Nouveaux médias	13	5 %	127	44 %	19	7 %	127	44 %	286
Audiovisuel	94	4 %	579	27 %	223	11 %	1 220	58 %	2 116
Livre	346	5 %	2 865	42 %	-	0 %	3 592	53 %	6 803
Corporate	34	8 %	131	30 %	-	0 %	276	63 %	441
Branches	779	3 %	7 684	25 %	3 010	10 %	19 014	62 %	30 487

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

Zones	Cadres dirigeants		Cadres (hors Cadres Dirigeants)		Journalistes et photographes		Autres salariés		Effectif		Effectif Total en CDI
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
France	231	93	2 073	2 278	704	638	2 633	3 701	5 641	6 710	12 351
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	3 925	1 249	1 761	7 415	11 599	12 964	17 523	30 487

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

Branches	Part de l'effectif de - 25 ans	Part de l'effectif de 25 à 30 ans	Part de l'effectif de 31 à 40 ans	Part de l'effectif de 41 à 50 ans	Part de l'effectif de 51 à 60 ans	Part de l'effectif de + 60 ans
Distribution	14 %	18 %	29 %	23 %	13 %	2 %
Presse	4 %	17 %	34 %	26 %	17 %	2 %
Nouveaux médias	4 %	29 %	54 %	11 %	2 %	0 %
Audiovisuel	10 %	24 %	39 %	18 %	8 %	1 %
Livre	5 %	15 %	31 %	27 %	19 %	2 %
Corporate	2 %	10 %	27 %	32 %	27 %	2 %
Branches	9 %	17 %	32 %	24 %	15 %	2 %

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

Zones	Part de l'effectif de - 25 ans	Part de l'effectif de 25 à 30 ans	Part de l'effectif de 31 à 40 ans	Part de l'effectif de 41 à 50 ans	Part de l'effectif de 51 à 60 ans	Part de l'effectif de + 60 ans
France	6 %	17 %	33 %	25 %	18 %	2 %
Europe sans la France	9 %	17 %	32 %	26 %	14 %	2 %
Continent américain	19 %	17 %	25 %	21 %	15 %	4 %
Asie	16 %	29 %	37 %	15 %	4 %	0 %
Autres	13 %	25 %	28 %	19 %	12 %	3 %
Zones	9 %	17 %	32 %	24 %	15 %	2 %

**Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par branche**

Branches	Part de l'effectif de moins de 5 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 6 à 10 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 11 à 20 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 21 à 30 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de plus 30 ans d'ancienneté
Distribution	50 %	24 %	16 %	8 %	3 %
Presse	39 %	23 %	21 %	13 %	5 %
Nouveaux médias	59 %	33 %	7 %	1 %	0 %
Audiovisuel	50 %	31 %	14 %	3 %	2 %
Livre	35 %	30 %	21 %	8 %	6 %
Corporate	31 %	18 %	27 %	19 %	5 %
Branches	43 %	26 %	19 %	9 %	4 %

## Effectifs en CDI au 31.12 par ancienneté, par zone géographique

Zones	Part de l'effectif de moins de 5 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 6 à 10 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 11 à 20 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de 21 à 30 ans d'ancienneté	Part de l'effectif de plus de 30 ans d'ancienneté
France	34 %	26 %	21 %	13 %	6 %
Europe sans la France	43 %	27 %	19 %	7 %	3 %
Continent américain	61 %	21 %	12 %	5 %	1 %
Asie	67 %	16 %	12 %	4 %	1 %
Autres	72 %	20 %	7 %	1 %	0 %
Zones	43 %	26 %	19 %	9 %	4 %

## Effectifs non permanents (2007)

## Effectifs moyens ETP en CDD, par branche et par zone géographique

2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	231	552	11	5	172	970
Lagardère Publishing	176	99	8	-	20	303
Hors Pôle	24					24
Lagardère Active	201	559	5	92	7	865
Lagardère Sports	3	53				56
Consolidation	636	1 263	24	97	199	2 219

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

2007	Marketing/ventes/achats	Comptabilité/finance/gestion/stratégie	Industrie/production/logistique	Médias	Administration	RH/ juridique/ communication	Informatique	Autres
Lagardère Services	54 %	6 %	17 %	1 %	2 %	1 %	1 %	19 %
Lagardère Publishing	17 %	4 %	18 %	52 %	4 %	1 %	2 %	1 %
Hors Pôle	12 %	2 %	8 %	0 %	24 %	5 %	1 %	48 %
Lagardère Active	14 %	4 %	5 %	53 %	8 %	2 %	1 %	12 %
Lagardère Sports	81 %	11 %	2 %	0 %	2 %	3 %	0 %	1 %
Branches	34 %	5 %	12 %	28 %	5 %	2 %	1 %	14 %

## Effectifs moyens ETP en CDD par CSP et 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	
Lagardère Services	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	18 %	25 %	18 %	26 %	44 %
Lagardère Publishing	0 %	0 %	1 %	4 %	0 %	0 %	3 %	6 %	4 %	10 %	14 %
Hors Pôle	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %	1 %	0 %	1 %
Lagardère Active	0 %	0 %	2 %	2 %	6 %	11 %	7 %	12 %	14 %	25 %	39 %
Lagardère Sports	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	1 %	2 %	1 %	3 %
Branches	0 %	0 %	3 %	7 %	6 %	11 %	29 %	44 %	38 %	62 %	100 %

**Effectifs non permanents (2006)**
**Effectifs moyens ETP en CDD, par branche et par zone géographique**

<b>Périmètre de reporting (axe activité)</b>	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	373	716	13	3	143	1 248
Presse	208	535	-	99		842
Nouveaux médias	12	1	-			12
Audiovisuel	54	248			3	305
Livre	192	111	30	-	41	374
Corporate	8					8
Consolidation	847	1 611	43	102	187	2 789

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

<b>2006</b>	Marketing/ventes/achats	Comptabilité/finance/gestion/stratégie	Industrie/production/logistique	Médias	Administration	RH/juridique/communication	Informatique	Autres
Distribution	55 %	5 %	15 %	0 %	1 %	1 %	0 %	22 %
Presse	15 %	2 %	12 %	63 %	4 %	2 %	1 %	1 %
Nouveaux médias	0 %	0 %	0 %	87 %	6 %	0 %	5 %	2 %
Audiovisuel	9 %	4 %	0 %	47 %	20 %	3 %	1 %	16 %
Livre	19 %	4 %	23 %	44 %	5 %	2 %	2 %	2 %
Corporate	12 %	10 %	12 %	0 %	18 %	10 %	25 %	12 %
Branches	35 %	4 %	14 %	26 %	4 %	2 %	1 %	14 %

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

<b>Branches</b>	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 %
<b>Branches</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>2 %</b>	<b>5 %</b>	<b>9 %</b>	<b>13 %</b>	<b>26 %</b>	<b>45 %</b>	<b>37 %</b>	<b>63 %</b>	<b>100 %</b>

**Entrées - Sorties (2007)****Nombre d'entrées de personnel en CDI par type et par sexe, par branche**

	Nombre d'embauches en CDI durant l'année		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	
<b>2007</b>											
Lagardère Services	865	1 426	46	57	48	88	55	101	38 %	62 %	2 686
Lagardère Publishing	289	542	11	11	8	6	13	54	34 %	66 %	934
Hors Pôle	45	26	3	7	38	17	7	1	65 %	35 %	144
Lagardère Active	522	855	44	72	-	-	45	97	37 %	63 %	1 635
Lagardère Sports	27	13	12	7	5	3	17	5	69 %	31 %	89
Branches	1 748	2 862	116	154	99	114	137	258	38 %	62 %	5 488

**Typologie des entrées de personnel en CDI par zone géographique**

<b>2007</b>	Embauche	Mutation	Fusion/Acquisition	Transformation CDD en CDI	Total des entrées CDI
France	77 %	10 %	4 %	9 %	1 469
Europe sans la France	76 %	6 %	7 %	11 %	2 077
Continent américain	99 %	0 %	1 %	0 %	1 316
Asie	93 %	0 %	0 %	7 %	397
Autres	99 %	1 %	0 %	0 %	229
Zones	84 %	5 %	4 %	7 %	5 488

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

<b>2007</b>	Embauche		Mutation		Fusion/acquisition		Transformation CDD en CDI		Total entrées		Total entrées CDI
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	
Total Lagardère Services	1 426	865	57	46	88	48	101	55	1 672	1 014	2 686
Total Lagardère Publishing	542	289	11	11	6	8	54	13	613	321	934
Total HP	26	45	7	3	17	38	1	7	51	93	144
Total Lagardère Active	855	522	72	44	0	0	97	45	1 024	611	1 635
Total Lagardère Sports	13	27	7	12	3	5	5	17	28	61	89
Total	2 862	1 748	154	116	114	99	258	137	3 388	2 100	5 488

**Typologie des sorties de personnel CDI par branche**

<b>2007</b>	Démission	Rupture de contrat	Licenciement personnel	Licenciement économique	Retraite	Mutation	Autres	Total des sorties CDI
Lagardère Services	59 %	13 %	6 %	5 %	2 %	4 %	10 %	3 276
Lagardère Publishing	58 %	2 %	16 %	5 %	9 %	2 %	8 %	853
Hors Pôle	40 %	0 %	26 %	0 %	7 %	21 %	7 %	43
Lagardère Active	57 %	5 %	16 %	6 %	2 %	7 %	7 %	1 475
Lagardère Sports	59 %	7 %	27 %	2 %	0 %	2 %	2 %	41
	58 %	9 %	10 %	5 %	3 %	5 %	9 %	5 688

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

	Démission		Rupture de contrat		Licenciement personnel		Licenciement économique		Retraite		Mutation		Autres motifs		Total sorties		
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	CDI
Total Lagardère Services	1 292	638	279	157	115	83	85	95	45	31	98	46	123	189	62 %	38 %	3 276
Total Lagardère Publishing	344	148	10	10	66	70	28	15	33	43	10	9	39	28	62 %	38 %	853
Total Hors Pôle	5	12	0	0	3	8	0	0	2	1	3	6	3	0	37 %	63 %	43
Total Lagardère Active	538	305	50	28	122	107	47	40	13	14	65	42	54	50	60 %	40 %	1 475
Total Lagardère Sports	7	17	1	2	1	10	0	1	0	0	0	1	0	1	22 %	78 %	41
Total	2 186	1 120	340	197	307	278	160	151	93	89	176	104	219	268	62 %	38 %	5 688

**Entrées - Sorties (2006)**
**Nombre d'entrées de personnel en CDI par type et par sexe, par branche**

2006	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
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Distribution	955	1 560	31	31	23	79	144	251	3 074
Presse	216	580	30	56	30	29	65	64	1 070
Nouveaux médias	40	16	4	2	-	-	4	6	72
Audiovisuel	101	168	16	13	3	10	27	36	374
Livre	327	569	16	18	32	50	47	68	1 127
Corporate	26	13	0	2	84	23	4	1	153
Branches	1 665	2 906	97	122	172	191	291	426	5 870

**Typologie des entrées de personnel en CDI par zone géographique**

2006	Embauche	Mutation	Fusion	Transformation	Total des entrées CDI
France	65 %	9 %	10 %	16 %	1 927
Europe sans la France	69 %	2 %	8 %	21 %	1 914
Continent américain	99 %	0 %	1 %	0 %	1 360
Asie	98 %	0 %	0 %	1 %	325
Autres	98 %	1 %	1 %	1 %	344
Zones	78 %	4 %	6 %	12 %	5 870

### 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

2006	Part des sorties CDI par							Total des sorties CDI
	Démission (%)	Rupture de contrat (%)	Licenciement personnel (%)	Licenciement économique (%)	Retraite (%)	Mutation (%)	Autres (%)	
Distribution	58 %	15 %	14 %	2 %	2 %	1 %	7 %	3 632
Presse	50 %	2 %	15 %	8 %	4 %	4 %	16 %	1 202
Nouveaux médias	47 %	3 %	19 %	5 %	0 %	19 %	7 %	59
Audiovisuel	47 %	14 %	21 %	3 %	1 %	8 %	6 %	287
Livre	50 %	2 %	23 %	5 %	7 %	4 %	9 %	980
Corporate	10 %	3 %	34 %	7 %	24 %	21 %	0 %	29
Branches	54 %	10 %	16 %	4 %	4 %	3 %	9 %	6 189

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

Branches	Nombre de sorties par														Total		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	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

**Main d'œuvre extérieure (2007)**

Nombre d'intérimaires en ETP par rapport à l'effectif moyen en CDI et CDD en ETP par branche						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	0,01	0,06	0	0	0	0,03
Lagardère Publishing	0,12	0,05	0,02	0	0	0,07
Hors Pôle	0,01					0,01
Lagardère Active	0,01	0,03	0	0,02	0	0,02
Lagardère Sports	0	0,01				0,01
Consolidation	0,04	0,05	0,01	0,02	0	0,04

**Main d'œuvre extérieure (2006)**

<b>Périmètre de reporting (axe activité)</b>	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 (2007)**

<b>Durée du travail minimum</b>			
<b>Périmètre de reporting (axe géographie)</b>	<b>Minimum</b>		
	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	0	0	0
Continent américain	1 610	230	7
Asie	1 666	238	7
Autres	1 786	235	7,6

<b>Durée du travail maximum</b>			
<b>Périmètre de reporting (axe géographie)</b>	<b>Maximum</b>		
	Maximum d'heures par an	Nombre de jours travaillés correspondant	Nombre d'heures de travail par jour correspondant
France	1 778,4	228	7,8
Europe sans la France	2 200	220	10
Continent américain	2 080	260	8
Asie	2 640	264	10
Autres	2 288	286	8

**Durée du travail (2006)**

<b>Durée du travail minimum</b>			
<b>Périmètre de reporting (axe géographie)</b>	<b>Minimum</b>		
	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	1 733	231	7,5

<b>Durée du travail maximum</b>			
<b>Périmètre de reporting (axe géographie)</b>	<b>Maximum</b>		
	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 (2007)**

Nombre d'heures supplémentaires effectuées dans l'année par branche et par zone géographique						
	Amérique	Asie	Autre	Europe sans la France	France	Total
Lagardère Services	51 380	10 984		157 291	53 819	273 474
Lagardère Publishing	2	-	-	21 438	39 427	60 867
Hors Pôle					5 249	5 249
Lagardère Active	38 862	-	-	21 990	3 495	64 347
Lagardère Sports				779	-	779
Total	90 244	10 984	-	201 498	101 990	404 715

**Heures supplémentaires (2006)**

Nombre d'heures supplémentaires effectuées par an par branche et par zone géographique						
<b>Périmètre de reporting (axe activité)</b>	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	140 922	64 921	365 662

**Temps partiel (2007)**

Effectifs en CDI au 31.12 à temps partiel						
<b>2007</b>	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
Lagardère Services	642	15 %	1695	30 %	23 %	2337
Lagardère Publishing	72	3 %	467	12 %	8 %	539
Hors Pôle	36	9 %	22	12 %	10 %	58
Lagardère Active	96	3 %	436	9 %	7 %	532
Lagardère Sports	7	3 %	19	14 %	7 %	26
Branches	853	8 %	2639	18 %	14 %	3492

Passages à temps partiel des salariés en CDI						
<b>2007</b>	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
Lagardère Services	101	65 %	54	35 %	155	7 %
Lagardère Publishing	94	85 %	17	15 %	111	21 %
Hors Pôle	3	75 %	1	25 %	4	7 %
Lagardère Active	23	66 %	12	34 %	35	7 %
Lagardère Sports	1	100 %	0	0 %	1	4 %
Branches	222	73 %	84	27 %	306	9 %

**Temps partiel (2006)**

Effectifs en CDI au 31.12 à temps partiel						
<b>Branches</b>	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 %	2 397	36 %	28 %	3 312
Presse	52	2 %	466	11 %	7 %	518
Nouveaux médias	10	6 %	15	14 %	9 %	25
Audiovisuel	40	4 %	67	6 %	5 %	107
Livre	68	2 %	443	12 %	8 %	510
Corporate	5	2 %	9	6 %	3 %	14
Branches	1 090	9 %	3 397	21 %	16 %	4 486

<b>Passages à temps partiel des salariés en CDI</b>						
<b>Branches</b>	A l'initiative du salarié	% du total	A 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 %	12	7 %	174	5 %
Presse	12	46 %	14	54 %	26	5 %
Nouveaux médias	3	100 %	0	0 %	3	12 %
Audiovisuel	6	86 %	1	14 %	7	7 %
Livre	93	94 %	6	6 %	99	19 %
Corporate	3	100 %	0	0 %	3	21 %
Branches	279	89 %	33	11 %	312	7 %

### **Personnel à temps partiel par zone géographique (2007)**

<b>Effectif CDI à temps partiel par sexe et zone géographique</b>			
<b>2007</b>	Temps partiel homme	Temps partiel femme	Total temps partiel
France	596	156	752
Europe sans la France	1 271	423	1 694
Continent américain	656	241	897
Asie	52	18	70
Autres	64	15	79
Total	2 639	853	3 492

### **Personnel à temps partiel par zone géographique (2006)**

<b>Effectif CDI à temps partiel par sexe par zone géographique</b>			
<b>2006</b>	Temps partiel homme	Temps partiel femme	Total temps partiel
Total France	214	993	1 206
Total Europe sans la France	406	1 357	1 763
Total Continent américain	274	787	1 061
Total Autres	196	260	456
Total	1 090	3 397	4 486

**Insertion des personnes handicapées (2007)**

Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif en CDI au 31.12						
<b>2007</b>	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	5,69	18,85	0,47	0	0	10,5
Lagardère Publishing	11,66	8,15	0	0	0	7,93
Hors Pôle	18,71					18,71
Lagardère Active	6,77	4,48	3,18	5,48	0	5,35
Lagardère Sports	0	8				5,41
Consolidation	8,48	11,88	0,97	4,14	0	8,36

**Insertion des personnes handicapées (2006)**

Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif en CDI au 31.12						
<b>Périmètre de reporting (axe activité)</b>	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 (2007)**

Effectifs en CDI au 31.12, par branche et zone géographique						
<b>2007</b>	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	2 635	4 722	2 106	170	363	9 996
Lagardère Publishing	2 573	2 823	1 093	7	189	6 685
Hors Pôle	588					588
Lagardère Active	3 396	5 006	942	547	67	9 958
Lagardère Sports	120	250				370
Consolidation	9 312	12 801	4 141	724	619	27 597

**Emploi local et développement régional (2006)**

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 (2007)**

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation par branche					
2007	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
Lagardère Services	2 %	21 %	0 %	78 %	40 %
Lagardère Publishing	5 %	47 %	0 %	48 %	42 %
Hors Pôle	15 %	31 %	0 %	53 %	32 %
Lagardère Active	2 %	41 %	22 %	35 %	45 %
Lagardère Sports	5 %	29 %	0 %	65 %	15 %
Branches	3 %	35 %	7 %	55 %	41 %

Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation par zone géographique					
2007	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
France	2 %	52 %	8 %	38 %	45 %
Europe sans la France	3 %	21 %	8 %	67 %	44 %
Continent américain	5 %	43 %	7 %	45 %	18 %
Asie	3 %	14 %	0 %	83 %	55 %
Autres	5 %	16 %	0 %	80 %	72 %
Zones	3 %	35 %	7 %	55 %	41 %

Part du type de formation par rapport au total (nombre de salariés ayant suivi au moins une formation par secteur)							
2007	Développement personnel, aptitudes relationnelles ou communication	En hygiène, sécurité ou environnement	En informatique de gestion éditoriale ou bureautique	En langues	En management	Métier	Total
Groupe Lagardère	1 325 (9,88 %)	2 648 (19,74 %)	2 032 (15,15 %)	1 543 (11,5 %)	1 490 (11,11 %)	4 376 (32,62 %)	13 414

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

<b>2007</b>	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	4,5	2,5	1,2	0,9	1,2	2,8
Lagardère Publishing	2,7	2,7	0,7		1,1	2,4
Hors Pôle	4,4					4,4
Lagardère Active	2,8	2,0	0,4	1,3	2,8	2,4
Lagardère Sports	0,3	2,2				2,0
Consolidation	3,4	2,4	0,8	1,1	1,4	2,6

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

<b>2007</b>	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	1 890	576	428	41	427	923
Lagardère Publishing	2 040	370	226		362	899
Hors Pôle	2 454					2 454
Lagardère Active	1 248	807	175	774	88	1 004
Lagardère Sports	-	3 986				3 551
Consolidation	1 655	606	267	459	379	985

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

<b>2007</b>	Cadres dirigeants		Cadres (hors cadres dirigeants)		Journalistes et photographes		Autres salariés		Total
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Lagardère Services	1 %	0 %	12 %	9 %	0 %	0 %	31 %	47 %	40 %
Lagardère Publishing	3 %	2 %	18 %	29 %	0 %	0 %	18 %	30 %	42 %
Hors Pôle	12 %	4 %	18 %	13 %	0 %	0 %	35 %	18 %	32 %
Lagardère Active	1 %	1 %	16 %	25 %	7 %	15 %	11 %	24 %	45 %
Lagardère Sports	5 %	0 %	22 %	7 %	0 %	0 %	36 %	29 %	15 %
Branches	2 %	1 %	15 %	20 %	2 %	5 %	21 %	34 %	41 %

**Formation (2006)**
**Part de l'effectif en CDI au 31.12 par CSP ayant suivi au moins une formation par branche**

<b>2006</b>	Cadres dirigeants	Managers	Journalistes et photographes	Autres employés	Total
Distribution	1 %	16 %	0 %	82 %	53 %
Presse	1 %	38 %	23 %	37 %	44 %
Nouveaux médias	4 %	41 %	13 %	42 %	41 %
Audiovisuel	6 %	31 %	2 %	61 %	38 %
Livre	5 %	49 %	0 %	46 %	50 %
Corporate	7 %	39 %	0 %	54 %	46 %
Branches	3 %	31 %	5 %	61 %	49 %

**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 %	34 %	9 %	56 %	57 %
Europe sans la France	4 %	27 %	2 %	67 %	48 %
Continent américain	4 %	38 %	3 %	55 %	25 %
Asie	2 %	14 %	0 %	84 %	51 %
Autres	4 %	18 %	0 %	78 %	75 %
Zones	3 %	31 %	5 %	61 %	49 %

**Part du type de formation par rapport au total**

2006	Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation en :						
Périmètre de reporting (axe géographique)	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

**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	2,1	1,9	1,7	0,0	1,5	1,9
Presse	3,6	2,2	0,2	0,9		3,0
Nouveaux médias	2,5	4,6	10,0			3,4
Audiovisuel	2,3	2,5			3,9	2,5
Livre	2,4	3,0	0,4	13,0	1,8	2,3
Corporate	5,3					5,3
Consolidation	2,8	2,4	0,6	0,5	1,8	2,4

**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	448	388	32	369	558
Presse	1 181	1 863	105	749		1 208
Nouveaux médias	993	1 875	8 039			1 415
Audiovisuel	1 386	1 232			118	1 249
Livre	1 788	298	221	3 000	494	710
Corporate	1 986					1 986
Consolidation	1 094	610	244	428	359	812

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

### Augmentation de salaire et rémunération variable (2007)

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

2007	Cadres dirigeants		Cadres		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Lagardère Services	77 %	106 %	68 %	74 %	0 %	0 %	83 %	82 %	80 %	81 %	81 %
Lagardère Publishing	83 %	83 %	90 %	84 %	0 %	0 %	87 %	87 %	88 %	86 %	87 %
Hors Pôle	47 %	80 %	60 %	62 %	87 %	0 %	85 %	83 %	75 %	76 %	75 %
Lagardère Active	34 %	57 %	57 %	62 %	64 %	60 %	44 %	48 %	53 %	56 %	55 %
Lagardère Sports	21 %	0 %	41 %	26 %	0 %	0 %	63 %	53 %	50 %	46 %	49 %
Branches	61 %	76 %	72 %	73 %	65 %	60 %	77 %	75 %	74 %	73 %	74 %

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

2007	Cadres dirigeants		Cadres (hors cadres dirigeants)		Journalistes et photographes		Autres employés		Total
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Lagardère Services	77 %	100 %	68 %	74 %	0 %	0 %	83 %	82 %	81 %
Lagardère Publishing	83 %	83 %	90 %	84 %	0 %	0 %	87 %	87 %	87 %
Hors Pôle	47 %	80 %	60 %	62 %	87 %	0 %	85 %	83 %	75 %
Lagardère Active	28 %	38 %	53 %	54 %	55 %	46 %	31 %	35 %	43 %
Lagardère Sports	21 %	0 %	41 %	26 %	0 %	0 %	63 %	53 %	49 %
Branches	58 %	67 %	70 %	69 %	56 %	46 %	73 %	69 %	68 %

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

2007	Cadres dirigeants		Cadres		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Lagardère Services	91 %	100 %	93 %	99 %	0 %	0 %	34 %	35 %	47 %	43 %	45 %
Lagardère Publishing	92 %	101 %	68 %	55 %	0 %	0 %	57 %	50 %	64 %	54 %	58 %
Hors Pôle	69 %	80 %	34 %	20 %	0 %	0 %	3 %	3 %	18 %	11 %	16 %
Lagardère Active	69 %	92 %	56 %	61 %	17 %	9 %	34 %	37 %	39 %	37 %	38 %
Lagardère Sports	71 %	75 %	80 %	52 %	0 %	0 %	73 %	55 %	76 %	55 %	68 %
Branches	82 %	97 %	70 %	65 %	17 %	9 %	39 %	39 %	49 %	44 %	46 %

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

<b>2007</b>	Cadres dirigeants	Cadres	Journalistes et photographes	Autres employés	Toutes CSP confondues
France	76 %	71 %	17 %	73 %	67 %
Europe sans la France	92 %	56 %	8 %	25 %	31 %
Continent américain	91 %	78 %	7 %	25 %	37 %
Asie	100 %	45 %	0 %	58 %	57 %
Autres	88 %	82 %	0 %	28 %	38 %
Zones	87 %	67 %	12 %	39 %	46 %

**Augmentation de salaire et rémunération variable (2006)**
**Part de l'effectif en CDI par CSP et par sexe ayant bénéficié d'une augmentation de salaire, par branche**

<b>2006</b>	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H/F
Distribution	80 %	94 %	71 %	73 %	0 %	0 %	89 %	85 %	85 %	83 %	84 %
Presse	49 %	48 %	67 %	72 %	60 %	60 %	55 %	64 %	61 %	65 %	63 %
Nouveaux médias	58 %	100 %	74 %	85 %	100 %	100 %	48 %	45 %	64 %	66 %	65 %
Audiovisuel	36 %	39 %	46 %	44 %	34 %	31 %	25 %	24 %	33 %	30 %	32 %
Livre	88 %	95 %	88 %	86 %	0 %	0 %	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %
Corporate	54 %	67 %	58 %	62 %	0 %	0 %	53 %	69 %	54 %	67 %	59 %
Branches	71 %	80 %	74 %	76 %	57 %	59 %	78 %	77 %	75 %	75 %	75 %

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

<b>2006</b>	Cadres dirigeants		Managers		Journalistes et photographes		Autres employés		Toutes CSP confondues		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H/F
Distribution	91 %	94 %	86 %	75 %	0 %	0 %	33 %	33 %	44 %	38 %	41 %
Presse	86 %	84 %	42 %	54 %	5 %	4 %	15 %	30 %	22 %	28 %	26 %
Nouveaux médias	100 %	100 %	42 %	59 %	13 %	0 %	16 %	21 %	34 %	33 %	34 %
Audiovisuel	76 %	68 %	64 %	64 %	45 %	50 %	43 %	45 %	52 %	51 %	51 %
Livre	94 %	100 %	65 %	55 %	0 %	0 %	53 %	48 %	61 %	53 %	56 %
Corporate	64 %	67 %	58 %	56 %	0 %	0 %	7 %	37 %	27 %	44 %	33 %
Branches	88 %	92 %	64 %	59 %	10 %	7 %	34 %	36 %	43 %	40 %	41 %

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

<b>2006</b>	Cadres dirigeants	Managers	Journalistes et photographes	Autres employés	Toutes CSP confondues
France	85 %	68 %	10 %	57 %	56 %
Europe sans la France	95 %	55 %	6 %	21 %	28 %
Continent américain	90 %	46 %	7 %	25 %	29 %
Asie	94 %	33 %	0 %	51 %	48 %
Autres	82 %	86 %	0 %	28 %	40 %
Zones	89 %	62 %	8 %	35 %	41 %

**Grille de salaire et épargne salariale (2007)****Effectif CDI au 31.12 dans une entité ayant défini des plages de salaire, par zone géographique**

<b>2007</b>	Effectif total en CDI au 31.12	Dans une entité avec des plages de salaire	Part de l'effectif dans une entité avec des plages de salaire
France	9 312	6 117	66 %
Europe sans la France	10 694	5 067	47 %
Continent américain	4 141	2 106	51 %
Asie	724	385	53 %
Autres	619	363	59 %
Zones	25 490	14 038	55 %

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

<b>2007</b>	Effectif total en CDI au 31.12	Dans une entité avec plan d'épargne salariale	Part de l'effectif dans une entité avec plan d'épargne salariale
Lagardère Services	9 996	7 712	77 %
Lagardère Publishing	6 685	1 373	21 %
Hors branches	588	383	65 %
Lagardère Active	7 851	4 750	58 %
Lagardère Sports	370	-	0 %
Branches	25 490	14 038	55 %

**Grille de salaire et épargne salariale (2006)**

Effectif CDI au 31.12 dans une entité ayant défini des plages de salaire, par zone géographique	
2006	Part de l'effectif dans une entité avec des plages de salaire
France	80 %
Europe sans la France	44 %
Continent américain	52 %
Asie	54 %
Autres	57 %
Zones	61 %

Effectif en CDI au 31.12 dans une entité ayant mis en place un plan d'épargne salariale, par zone géographique	
2006	Part de l'effectif dans une entité avec plan d'épargne salariale
France	38 %
Europe sans la France	12 %
Continent américain	14 %
Asie	0 %
Autres	0 %
Zones	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 (2007)**

<b>Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel par zone géographique</b>	
<b>2007</b>	<b>% couvert par une représentation du personnel</b>
France	94 %
Europe sans la France	75 %
Continent américain	38 %
Asie	30 %
Autres	0 %
Zones	73 %

<b>Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel par branche</b>	
<b>2007</b>	<b>Effectif total en CDI au 31.12</b>
Lagardère Services	83 %
Lagardère Publishing	79 %
Hors Branches	100 %
Lagardère Active	27 %
Lagardère Sports	0 %
Branches	61 %

**Relations professionnelles (2006)**

<b>Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel par zone géographique</b>	
<b>2006</b>	<b>% couvert par une représentation du personnel</b>
France	97 %
Europe sans la France	77 %
Continent américain	39 %
Asie	31 %
Autres	0 %
Zones	77,67 %

<b>Part de l'effectif en CDI au 31.12 dans une entité avec représentation du personnel par branche</b>	
<b>2006</b>	<b>% couvert par une représentation du personnel</b>
Distribution	88 %
Presse	70 %
Nouveaux médias	55 %
Audiovisuel	49 %
Livre	78 %
Corporate	95 %
Branches	77,67 %

**Accords collectifs (2007)**

Accords collectifs par zone géographique		
2007	Accords collectifs en vigueur existants au 31.12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	340	67
Europe sans la France	67	12
Continent américain	3	0
Asie	3	2
Autres	0	0
Zones	413	81

Accords collectifs par branche		
2007	Accords collectifs en vigueur existants au 31.12	Accords collectifs signés durant l'exercice
Total Lagardère Services	19	95
Total Lagardère Publishing	19	134
Total Hors Pôle	7	24
Total Lagardère Active	36	140
Total Lagardère Sports	0	20
Total	81	413

**Accords collectifs (2006)**

Accords collectifs par zone géographique		
2006	Accords collectifs en vigueur existants au 31.12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	500	73
Europe sans la France	53	12
Continent américain	3	2
Asie	1	1
Autres	0	0
Zones	557	88

Accords collectifs par branche		
2006	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
Zones	557	88

## Promouvoir la santé et la sécurité au travail (voir § 5-3-2-5)

### Formation hygiène et sécurité (2007)

Part du type de formation par rapport au total (nombre de salariés ayant suivi au moins une formation par secteur)							
2007	Développement personnel, aptitudes relationnelles ou communication	Hygiène, sécurité ou environnement	Informatique de gestion éditoriale ou bureautique	Langues	Management	Métier	Total
Groupe Lagardère	1 325 (9,88 %)	2 648 (19,74 %)	2 032 (15,15 %)	1 543 (11,50 %)	1 490 (11,11 %)	4 376 (32,62 %)	13 414

### Formation hygiène et sécurité (2006)

Part du type de formation par rapport au total							
2006	Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation en :						Total
Périmètre de reporting (axe géographique)	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

### Suivi médical régulier (2007)

Hygiène et sécurité : votre société a-t-elle mis en place un suivi médical régulier des salariés ?		
2007	Oui	Non
France	100 %	
Europe sans la France	64 %	36 %
Continent américain	9 %	91 %
Asie	50 %	50 %
Autres	20 %	80 %

### Suivi médical régulier (2006)

Hygiène et sécurité : votre société a-t-elle mis en place un suivi médical régulier des salariés ?					
2006	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 (2007)**

Hygiène et sécurité : existe -t-il un organe dans la société chargé de l'hygiène et de la sécurité ?		
2007	Oui	Non
France	43 %	57 %
Europe sans la France	62 %	38 %
Continent américain	55 %	45 %
Asie	0 %	100 %
Autres	100 %	0 %

**Existence d'un organe chargé d'hygiène et de sécurité (2006)**

Hygiène et sécurité : Existe -t-il un organe dans la société chargé de l'hygiène et de la sécurité ?					
2006	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 (2007)**

Taux de fréquence des accidents du travail						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Laçardère Services	17,11	14,83	11,12	7,3	4,64	14,01
Laçardère Publishing	22,85	9,69	2,4	0	0	12,37
Hors Pôle	13,72					13,72
Laçardère Active	3,08	2,24	0	0	0	2,07
Laçardère Sports	11,73	0				3,3
Consolidation	13,34	9,54	5,82	2,1	2,62	9,68

Taux de gravité des accidents du travail par branche et par zone géographique						
2007	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Laçardère Services	0,59	0,44	0,22	0,13	0,07	0,41
Laçardère Publishing	0,86	0,17	0,14	0	0	0,39
Hors Pôle	0,69					0,69
Laçardère Active	0,11	0,1	0	0	0	0,08
Laçardère Sports	1,89	0				0,53
Consolidation	0,51	0,26	0,14	0,04	0,04	0,31

**Taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail, par branche et zone géographique (2006)**

Taux de fréquence des accidents du travail						
<b>2006</b>	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						
<b>2006</b>	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres	Total
Distribution	0,73	0,35	0,08	0,15	0,10	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	0,30
Corporate	0,06					0,06
Consolidation	0,49	0,22	0,06	0,10	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. Compte tenu de la diversité de son public, l'engagement principal de Lagardère SCA est de veiller à proposer un **contenu responsable** dans ses programmes, articles de presse et sites Internet, respectueux des attentes de la société. Au-delà de cet engagement, le Groupe entend tisser un véritable **lien social** avec la société civile, qui transparaît principalement dans les actions menées par la Fondation Jean-Luc Lagardère et le mécénat sportif, mais aussi au travers des actions menées par les branches.

#### 5-3-3-1 Les enjeux spécifiques de Lagardère SCA : un contenu responsable

Le Groupe, en tant qu'acteur majeur des médias, a pour objectif de proposer à ses auditeurs, téléspectateurs, internautes et lecteurs un contenu répondant à leurs attentes en termes de qualité et de diversité.

Les sociétés de Lagardère Active agissent pour une programmation et une diffusion responsables : le pré-visionnage des programmes et la relecture des articles à paraître apportent une sécurité indispensable dans un domaine où la sensibilité du public, en particulier des plus jeunes, doit être préservée.

Cet engagement se traduit par ailleurs dans la diversité des contenus (politiques, historiques, sportifs, environnementaux, sociétaux...) proposés au travers des magazines, journaux, sites, chaînes télévisées, radios et sociétés de production, tant sur le plan national qu'international.

#### A) La diversité et l'accessibilité des contenus

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.**

##### La diversité des contenus et des supports

- Lagardère Services, qui anime un réseau international de plus de 3 600 magasins de produits culturels et assure la promotion et la distribution de journaux et magazines dans 17 pays (avec la prise en charge, la répartition et la livraison, chaque jour, de millions d'exemplaires de titres nationaux et internationaux), propose une large gamme de produits culturels : journaux, magazines, livres, musique, vidéo et multimédia.
- L'offre proposée par le pôle audiovisuel de Lagardère Active 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 (*Virgin Radio*, anciennement *Europe 2*, et *RFM* en France et 23 radios essentiellement musicales à l'international) et les chaînes musicales du Groupe permettent de promouvoir la diversité des expressions artistiques en diffusant des contenus de genres très variés : variétés, pop, rock, rap, musique classique, jazz, etc. ; par ailleurs, *Virgin Mega* (codétenue avec Lagardère Services) propose un catalogue de 1,5 million de titres musicaux à télécharger légalement et se place comme le deuxième opérateur de téléchargement légal de musique en France ;
  - les chaînes jeunesse offrent une grande diversité de genre (animation, fiction, émissions, documentaires...) dans leurs programmes ; par ailleurs, en fonction des chaînes, les types de programmes diffèrent fortement : humour pour Canal J, éveil et découverte pour Tiji, compréhension de l'autre et culture pour Gulli et divertissement pour Filles TV.
  - 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 14 000 heures de programme, a vocation à favoriser l'accès à une gamme diversifiée de contenus. Par exemple, les programmes proposés par la société Image & Compagnie offre une grande diversité en termes de genres de programmes proposés et livrés (fictions, magazines, documentaires...), d'auteurs et de réalisateurs (sur les films livrés en 2007 par la société, 33 auteurs réalisateurs différents, 13 auteurs scénaristes différents et 13 musiciens différents ont collaboré) et de diffuseurs auxquels les programmes sont destinés (en 2007, 2 productions pour France 2, 3 productions pour France 3, 5 productions pour France 5 et 4 productions pour Arte).
- Lagardère Publishing 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. Lagardère Publishing 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 près de 240 titres publiés dans le monde, le pôle Presse Magazine couvre une large palette de familles de presse (télévision, actualité, people, féminine, masculine, parentale, art de vivre, loisirs, auto, jeunesse, jeux...) auxquels il faut ajouter les sites et autres systèmes d'information développés depuis plusieurs années touchant toutes les cibles de publics et tous les domaines d'information.

Enfin, l'autonomie et l'indépendance des éditeurs de Lagardère Publishing et Lagardère Active contribuent à la grande variété des contenus éditoriaux de ces deux branches.

**Lagardère Active est particulièrement vigilante en matière d'accessibilité des contenus audiovisuels aux sourds et malentendants :**

- *Télé 7 Jours* et *TV Hebdo* militent en faveur de l'accessibilité des programmes de télévision aux personnes sourdes et malentendantes : ces magazines ont interpellé les chaînes sur cette problématique et ont par ailleurs créé une signalétique indiquant aux sourds et malentendants les programmes et émissions avec sous-titrage télétexte ; *Télé 7 Jours* a publié, en 2007, un dossier consacré au sous-titrage et s'est par ailleurs impliqué dans le Congrès UNISDA dont le thème était "Programmes TV, Cinéma, DVD, Publicité : quelle accessibilité pour les publics de personnes sourdes ou malentendantes/sous-titrage" ;
- la société de production Images & Compagnie livre aux diffuseurs des versions destinées à assurer un sous-titrage pour les sourds et malentendants ;
- les contrats d'acquisition de contenus des chaînes jeunesse prévoient, depuis 2007, la livraison par les sociétés de production des versions CEEFAX qui sont destinées à assurer un sous-titrage.

De la même manière, Lagardère Publishing a lancé, en février 2008, une entreprise innovante qui facilite l'accessibilité des livres aux malvoyants : la commercialisation des premiers livres audio d'Audiolib (une société créée par Lagardère Publishing, Albin Michel et France Loisirs) ; les livres passent ainsi du format papier au format électronique, facilement transportable et écoutable à partir d'un baladeur, d'un ordinateur ou encore en voiture. Audiolib a adapté des romans et des titres de psychologie et de développement personnel ayant connu un grand succès en 2007 : *La Femme du V<sup>e</sup>* de Douglas Kennedy, *Ni d'Ève ni d'Adam* de Nathalie Nothomb, *Un Secret* de Philippe Grimbert... Une trentaine d'autres titres sont déjà programmés pour 2008 avec, notamment, *Le Rapport de Brodeck* de Philippe Claudel, lauréat du prix Goncourt des lycéens. Audiolib entend développer ce concept en accueillant les titres de toutes les maisons d'édition et pas uniquement ceux d'Albin Michel et de Lagardère Publishing.

**B) La vigilance du Groupe concernant les contenus (notamment en matière de publicité)**

Lagardère Publicité est engagée dans une démarche d'autorégulation concernant les publicités qu'elle commercialise ; elle s'assure du respect de la réglementation en matière de publicité avec le soutien de la Direction Juridique de Lagardère Active qui intervient régulièrement auprès des sociétés chargées de la commercialisation des espaces publicitaires pour les conseiller (notamment concernant les domaines réglementés de la publicité).

De la même manière, la Direction Juridique de Lagardère Active répond aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés sur l'ensemble des supports (télévision, radio, presse magazine et Internet).

Au sein des pôles presse magazine et audiovisuel, chaque Directeur de publication ou d'antenne 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 et de produits alimentaires, les annonces de voyage, la publicité comparative, l'emploi de la langue française, la conformité à la loi Evin, la réglementation relative aux jouets et jeux ainsi que celle relative aux services télématiques...) sont systématiquement soumises à l'appréciation de la Direction Juridique. 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 produits alimentaires sont soumises aux avis de la Commission Publicité de l'APPM (Association pour la Promotion de la Presse Magazine) dont Lagardère Active est membre. De la même manière, les articles rédactionnels présentant des marques d'alcool ou des concours sont soumis à l'appréciation de la Direction Juridique qui veille à leur conformité, notamment concernant le respect du message sanitaire.

La société de production Image @ Cie est vigilante sur les contenus produits ; elle réalise un visionnage avec la Direction Juridique de Lagardère Active et, pour les sujets qu'elle considère comme sensibles, avec un conseil extérieur indépendant.

Dans un souci de respect de l'intégrité morale du téléspectateur, les Directions des magazines *Télé 7 Jours* et *TV Hebdo* sont très vigilantes et opèrent un visionnage de tous les programmes pour évaluer leurs contenus et réagir en fonction des images vues ; un avis très responsable et visible (avec un code couleurs) sur les degrés de violence, d'érotisme et de contenu choquant est systématiquement placé sous les programmes dans le magazine sous forme de pictogrammes ou cartouches qui ont pour objectif de donner aux téléspectateurs le maximum de clés pour arbitrer leurs choix.

**C) L'éthique journalistique**

Au sein du pôle audiovisuel, 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 même, les sociétés de production veillent à l'éthique journalistique dès le recrutement des journalistes, qui doivent posséder leur carte de presse ou une formation garante d'une approche déontologique du métier de journaliste.

Les chaînes "jeunesse" réalisent un véritable suivi du respect de l'éthique journalistique en particulier du fait de l'âge du public visé. Gulli et Tiji ont ainsi mis en place un comité d'éthique composé de professionnels de la jeunesse, qui établit un rapport relatif à la politique de ces chaînes en matière de déontologie et d'éthique.

Au sein du pôle presse magazine, en France, une charte de déontologie est remise à chaque journaliste. Elle définit précisément les comportements éthiques auxquels les journalistes de l'ensemble des rédactions 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 que sont l'esprit critique, l'impartialité, l'équité, l'indépendance, le respect du public, l'honnêteté et l'ouverture d'esprit.

#### D) **La protection de la jeunesse**

Les diffuseurs du Groupe veillent au respect des lois et réglementations en vigueur et des conventions signées avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) ; à cet égard, les chaînes de télévision du Groupe veillent rigoureusement au respect des prescriptions du CSA concernant la protection des mineurs et, notamment, les recommandations ou délibérations relatives à :

- la signalétique jeunesse et la classification des programmes, laquelle a fait l'objet d'une importante réglementation en 2005 ; une commission de visionnage répertorie les programmes en cinq catégories en fonction du degré de violence, d'érotisme ou de nuisance à l'équilibre et l'épanouissement personnel ;
- la présentation d'œuvres cinématographiques ou audiovisuelles, de jeux vidéos et de services téléphoniques, télématiques ou de sites Internet qui font l'objet de restrictions aux mineurs ;
- l'intervention de mineurs dans le cadre d'émissions de télévision ;
- la diffusion de messages publicitaires en faveur de services surtaxés susceptibles d'exploiter la crédulité des mineurs.

Les conventions de chacune des chaînes du Groupe avec le CSA indiquent les heures de diffusion des programmes en fonction de leur classification.

Par ailleurs, chaque diffuseur met en place ses propres mesures de 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. 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.
- l'ensemble des chaînes "jeunesse" du Groupe veillent à protéger les enfants contre les contenus à risque ; ce principe guide l'ensemble des choix éditoriaux. Certains programmes diffusés sont par ailleurs destinés à informer et protéger les mineurs (par exemple, l'émission *ados* sur Gulli ou la rubrique *faut K'on en parle* de l'émission *Kawai* sur Filles TV). Des comités d'éthique composés de spécialistes du monde de l'enfance accompagnent le travail des chaînes Gulli et Tiji sur leurs programmes et ont engagé une réflexion générale sur la place de la télévision auprès des enfants. De la même manière, 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.

#### 5-3-3-2 **L'engagement du Groupe vis-à-vis de la Société Civile**

Les actions du Groupe en faveur de la Société Civile traduisent particulièrement son implication en matière de culture, de recherche et de sport, notamment au travers de la **Fondation Jean-Luc Lagardère**. Outre le **mécénat sportif**, qui constitue un axe majeur de l'implication sociétale du Groupe, les actions de la **Fondation Elle** ou celles menées par le Groupe pour la défense de la **liberté de la presse** sont représentatives des engagements sociétaux du Groupe.

De manière plus générale, Lagardère participe à de nombreuses opérations culturelles à travers le mécénat et le parrainage et à l'organisation de prix littéraires et artistiques comme le Grand Prix Paris Match du Photo-Reportage Étudiant, le Prix des Lectrices organisé par le magazine *Elle*, La Bourse Lauga d'Europe 1, qui récompense chaque année le meilleur jeune étudiant journaliste et le Roman Version Femina en partenariat avec Virgin, le Prix du Roman d'Évasion organisé en France par l'enseigne Relay, etc. Comme chaque année, Paris Match a soutenu de grandes expositions (notamment, en 2007, René Lalique, Arcimboldo, Fragonard). Le Prix Les Femmes Version Femina, en partenariat avec Le Crédit Mutuel, récompense chaque année 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.

Le Groupe contribue également à l'action de nombreuses associations ou œuvres caritatives, à vocation sociale ou humanitaire, sous forme :

- de soutien financier (en 2007, le Groupe et ses filiales ont distribué près de 9,1 millions d'euros à diverses associations) ;
- de mise à disposition de moyens (au travers de dons d'espaces publicitaires, offerts par les magazines, radios, télévisions et les régies du Groupe en France comme à l'étranger) ou, encore,
- des dons de CD et DVD aux services de communication de plusieurs grands hôpitaux et à des associations œuvrant auprès des enfants hospitalisés.

L'implication du Groupe peut aussi prendre la forme d'animations organisées localement par l'enseigne Relay en faveur des enfants malades ou à destination des personnes alitées ou d'une aide apportée par certains collaborateurs, avec le soutien de leur direction, à des projets de réinsertion (à titre d'exemple, certains collaborateurs du Groupe 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, en leur prodiguant des conseils pour leur réinsertion).

#### A) **La Fondation Jean-Luc Lagardère**

La Fondation Jean-Luc Lagardère a pour vocation de relayer l'engagement du Groupe en faveur de la **culture et de l'éducation**, du **sport** et de la **recherche** ; elle a pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et créer davantage de lien social.

Dans le domaine de la culture, le mécénat de la Fondation Jean-Luc Lagardère s'est organisé autour de deux principaux axes : le soutien aux jeunes talents et le rayonnement au niveau international. Le ministère des Affaires Étrangères a mis à l'honneur la Fondation Jean-Luc Lagardère le 19 février 2008 en lui attribuant le prix Passeport sans frontières de Cultures France qui récompense chaque année des artistes et un mécène qui se distinguent particulièrement par la dimension internationale de leur travail, par leur créativité et par la diffusion de leur œuvre à l'étranger.

En matière de sport, la Fondation Jean-Luc Lagardère a pour objectif de développer la dimension citoyenne et éducative du sport avec le soutien des autres structures du Groupe telles que TeamLagardère et Lagardère Paris Racing ; elle entend aussi revaloriser la place des sportifs de haut niveau dans la société et élargir les possibilités de reconversion qui leur sont offertes.

#### A - 1) **La culture et l'éducation**

La Fondation Jean-Luc Lagardère attribue chaque année, depuis 1989, des Bourses de Talent à de jeunes créateurs du monde de la culture et des médias. Décernées par des jurys prestigieux, ces bourses sont bien plus qu'une aide financière : elles sont un tremplin pour leurs carrières. En 2007, la Fondation a créé deux nouvelles bourses afin de récompenser les auteurs de films d'animation et de documentaires. À ce jour, 152 lauréats dans les catégories écrivain, libraire, journaliste de presse écrite, photographe, scénariste de télévision, producteur de cinéma, musicien, créateur numérique, auteur de film d'animation et auteur de documentaire ont reçu au total la somme de 3 580 000 euros, dont 270 000 euros remis en 2007.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a réaffirmé en 2007 son ambition de mettre en lumière de nouveaux artistes et d'ouvrir la culture au plus grand nombre en prolongeant son soutien apporté à des projets culturels comme :

- Le *Marathon des Mots*, un festival de lecture à voix haute qui se tient à Toulouse et auquel la Fondation Jean-Luc Lagardère a associé des journalistes du Groupe.
- Le festival *Europavox* dont l'objectif est de matérialiser l'identité européenne à travers la musique. Grâce à la Fondation Jean-Luc Lagardère, la première "web radio" européenne dédiée aux musiques actuelles a été lancée et son contenu a été développé.
- *Bulle en herbe*, le concours des jeunes auteurs de bandes dessinées dont le lauréat s'est vu remettre un prix par la Fondation Jean-Luc Lagardère.

***En 2007, la Fondation Jean-Luc Lagardère a donné une impulsion nouvelle au rayonnement de ses actions culturelles dans le monde. C'est ainsi que la Fondation Jean-Luc Lagardère :***

- a tissé un partenariat avec l'Alliance française de New York : la création de *Castor et Pollux* à l'Opéra français de New York et la première édition du festival de création française contemporaine *Crossing the Line*,
- a donné les moyens à Patrick Chauvel de réaliser un documentaire (*Les Yeux de Sarah*) en suivant la photographe, lauréate de la Fondation Jean-Luc Lagardère, Sarah Caron, pendant un an à travers le monde,
- a accompagné et soutenu Sophie Calle pour présenter son œuvre *Prenez soin de vous* à la Biennale de Venise et a créé un pont entre cette exposition et un travail mené avec la Maison de Solenn autour du thème de la rupture amoureuse,

- a organisé et soutenu la sélection artistique française présente au premier *eArts festival* de Shanghai. Le programme présenté, *A Digital Experience*, a permis à des étudiants français de Supinfo.com et des Gobelins de travailler avec des étudiants des universités chinoises sur plusieurs créations multimédia.

Dans le domaine de l'éducation, la Fondation Jean-Luc Lagardère a renouvelé sa participation à l'expérimentation éducative menée par Sciences Po Paris dans quatre lycées de la Seine-Saint-Denis. Cette action vise à tester de nouvelles méthodes d'enseignement et à donner plus de place au sport et à l'art afin de lutter contre l'échec scolaire. La Fondation a mis en place des ateliers de musique, théâtre, création numérique et sport animés par des lauréats des Bourses de Talent et des professionnels de TeamLagardère.

## A - 2) Le sport

**En 2007, la Fondation Jean-Luc Lagardère a développé de nombreux programmes autour du sport et de la cohésion sociale. Elle a ainsi :**

- développé son soutien à des associations comme *Fête le Mur* (Yannick Noah) ou *Ping Attitude* (Jean-Philippe Gatin),
- initié le projet *Rugby Spirit 93* en collaboration avec le Centre National des Sports de la Défense (CNSD). Il s'agit d'un atelier sportif hebdomadaire pour des lycéens de Seine-Saint-Denis animé par des éducateurs diplômés du ministère de la Défense. Plusieurs acteurs de la cité s'associent ainsi dans une démarche à la fois sportive et civique visant à enseigner les valeurs fortes du rugby à des jeunes défavorisés,
- soutenu l'association *Boxing Beats* à Aubervilliers qui allie sport et soutien scolaire et mise sur le slam pour donner le goût d'écrire et intégrer de jeunes boxeurs. À cette occasion, la Fondation Jean-Luc Lagardère a créé le Prix de l'Engagement Sportif remis pour la première fois à Mahyar Monshipour parrain de l'association *Boxing Beats*.

Les liens entre sport et solidarité ont été déclinés à l'international avec le soutien à l'association *Diambars* au Sénégal mais aussi le partenariat avec l'*Ashalayam Rugby Tour* en Inde.

**Ayant pour ambition de revaloriser la place des sportifs de haut niveau dans la société et d'élargir les possibilités de reconversion, la Fondation Jean-Luc Lagardère a mis l'accent, en 2007, sur le lien fondamental entre sport et formation :**

- elle a mis en place avec le Groupe et Sciences Po Paris un dispositif inédit de formation pour des sportifs de haut niveau. Depuis la rentrée 2007, 17 sportifs de haut niveau bénéficient d'enseignements adaptés au rythme et aux contraintes de leur carrière sportive, avec un socle de culture générale et le choix entre quatre majeurs : l'entreprise, les médias, le mouvement associatif, les relations internationales ;
- elle s'est associée à l'Afev (Association de la Fondation Étudiante pour la Ville) dans deux projets : l'initiative de Laura Flessel *Envole toi* visant à préparer de jeunes escrimeuses aux jeux Olympiques de 2012 et à leur apporter un soutien scolaire adapté, et la création du *Red Star Lab*, un espace dédié à la culture numérique et à la formation au multimédia au sein du club de football de Saint-Ouen en Seine-Saint-Denis.

## A - 3) La recherche

La Fondation Jean-Luc Lagardère est devenue le premier mécène de l'innovation de l'Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique (IRCAM) en finançant une thèse de doctorat sur les nouveaux modes d'interaction musicale et multimédia. Des Ateliers de la création ont par ailleurs été mis en place, créant une interaction entre des enseignants, les équipes de l'IRCAM et du Centre Georges Pompidou et des lycéens en grande difficulté scolaire.

La Fondation Jean-Luc Lagardère s'est engagée en 2007 auprès de l'École Normale Supérieure en subventionnant la rénovation et la restructuration de l'ancienne bibliothèque de mathématiques en un véritable centre de recherche afin de promouvoir l'excellence française en mathématiques.

Afin d'approfondir les recherches sémantiques et de faire émerger de nouveaux contenus multimédias, la Fondation Jean-Luc Lagardère a renouvelé ses partenariats avec Supélec et le Commissariat à l'Énergie Atomique en remettant une bourse à un doctorant de Supélec et en finançant le travail d'un post-doctorant du CEA.

## B) **L'engagement du Groupe en faveur 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.

Outre les actions menées directement par Lagardère et décrites ci-après, de nombreux partenariats et parrainages sont noués par les **filiales de Lagardère** ; en particulier, les radios et chaînes du Groupe nouent chaque année un nombre important de partenariats avec des fédérations sportives dans le cadre des événements qu'elles organisent.

### A - 1) **Lagardère, partenaire institutionnel du club omnisports Paris Jean-Bouin**

Lagardère et le club Paris Jean-Bouin, association loi 1901 concessionnaire du stade Jean-Bouin qui réunit trois mille membres dans six disciplines, ont noué, en janvier 2004, un partenariat institutionnel visant à accompagner ce club omnisports centenaire dans sa modernisation et son développement de la pratique sportive, et à faire du stade Jean-Bouin un pôle actif dans l'animation et le rayonnement de la vie sportive parisienne. Paris Jean-Bouin a notamment bénéficié en 2007 du support du Research Center de TeamLagardère qui est installé dans son enceinte.

La nouvelle dynamique issue de ce partenariat a contribué à la réussite sportive de l'association. Ainsi, concernant la section tennis, l'équipe 1<sup>re</sup> masculine de tennis est demi-finaliste du championnat de France 2007 et le club Paris Jean-Bouin demeure l'un des trois meilleurs clubs parisiens en ce qui concerne la formation de haut niveau. Labellisé "club formateur" par la Fédération française de tennis et la Ligue nationale de tennis de Paris, avec de nombreux titres de champion de Paris individuel et par équipe, le club se positionne dans les premières places du classement des clubs parisiens en termes de titres obtenus.

### A - 2) **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 et 2007, à de nouvelles disciplines.

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) ;
- un entraînement rigoureux ;
- un système de formation continue de cadres techniques (en particulier par l'aide à la programmation et à l'évaluation des entraînements).

TeamLagardère a mis en place une charte d'éthique rappelant en préambule que son objectif premier est de servir le sport et de mettre ses moyens humains, matériels et financiers au service du sportif, dans le respect de valeurs essentielles telles que la générosité, le goût de la performance et de l'effort, et le respect de la dignité humaine. Cette charte expose également que TeamLagardère poursuit l'objectif de lutter contre les dérives du sport telles que les pratiques dopantes, le surentraînement ou les paris des sportifs sur leurs compétitions.

Pour atteindre ces objectifs, TeamLagardère réunit une équipe de techniciens et d'entraîneurs, parmi les meilleurs du sport français et international, qui a été renforcée en 2007. Ces techniciens sont chargés d'accompagner les sportifs dans deux domaines principaux : l'entraînement physique et le suivi technique.

Le suivi technique est assuré au sein du dispositif *Research Center* situé dans l'enceinte du club omnisports Paris Jean-Bouin. Ce centre d'expertise scientifique appliquée au sport est consacré à la collecte et à l'analyse des données sportives de nature énergétique, technique ou musculaire ; ces données permettent d'adapter, de façon optimale, l'entraînement sportif. En 2007, TeamLagardère s'est dotée d'un système technique novateur permettant, à partir d'analyses vidéo de leurs mouvements, de conseiller les entraîneurs en vue d'accroître les performances des sportifs.

Fin 2007, de nombreux sportifs professionnels bénéficiaient du soutien et de l'expertise de TeamLagardère comme, par exemple, les joueurs de tennis Julien Benneteau, Alizé Cornet, Jonathan Eysseric, Richard Gasquet, Michaël Jeremiasz, Mickaël Llodra, Nicolas Mahut, Paul-Henri Mathieu, Gaël Monfils, et des athlètes comme Dimitri Démonièr, Yannick Lesourd, Martial Mbandjock et Teddy Venel...

TeamLagardère a par ailleurs noué des partenariats avec différents clubs et fédérations telles que la Fédération française de tennis de table et la Fédération française de rugby.

TeamLagardère a également mis en place en son sein un Club des Partenaires réunissant les entreprises suivantes : Amer Sports France ("Suunto"), Babolat, Le Coq Sportif, Le Journal du Dimanche, Matsport, Sony, Subaru et Zimmer MedizinSysteme.

### A - 3) Le club omnisport Lagardère Paris Racing

Depuis le 1<sup>er</sup> 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)

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<sup>er</sup> janvier 2007 (i) 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 (ii) des activités dites de loisirs proposées par le RCF dans le centre sportif de la rue Éblé. Cet accord emporte la mise à disposition par le RCF, pour une durée de vingt ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, de l'immeuble abritant le centre sportif de la rue Éblé où ces activités sont principalement exercées.

Afin d'assurer la reprise des centres sportifs de La Croix-Catelan et de la rue Éblé, le Groupe a créé en 2006 une société anonyme sportive professionnelle (SASP). Cette dernière est titulaire des droits d'occupation des deux centres dont elle assure la gestion. À ce titre, en 2007, elle a en particulier entrepris les démarches préalables à la mise en œuvre d'un programme de travaux portant sur la couverture de courts de tennis au centre sportif de La Croix-Catelan. En outre, la SASP est en charge des activités sportives de loisirs des centres sportifs. En 2007, la SASP a accueilli au centre sportif de La Croix-Catelan l'Open EDF de natation rassemblant l'élite de la natation mondiale.

Par ailleurs, le Groupe a créé en 2006 une association sportive omnisports loi 1901 dénommée "Lagardère Paris Racing" qui abrite les différentes sections sportives transmises par le RCF, outre une nouvelle section Bridge qui a vu le jour en 2007.

Symbole des jeux Olympiques de Paris en 1900, le Lagardère Paris Racing vise à promouvoir le sport de haut niveau, loisir, santé et handisport. Ce club a comme objectif de développer une politique de formation et d'entraînement ambitieuse qui doit mener les sportifs de premier rang vers les plus hautes marches des podiums internationaux. Les sports majeurs sont : l'athlétisme, le tennis, l'escrime, le judo, le badminton, le basket, la natation, le triathlon, le pentathlon.

L'activité du Lagardère Paris Racing a été marquée en 2007 par de très belles performances sportives comme la qualification de Richard Gasquet aux Masters de Shanghai, les excellents résultats en double messieurs de Mickael Llodra sur le circuit ATP, la victoire en double en fauteuil aux Masters à Brescia de Stéphane Houdet et de Michael Jeremiasz, les huit médailles aux championnats du monde d'escrime à Saint-Pétersbourg de Laura Flessel, Carole Vergne et des frères Jeannet, etc. Cette année a vu également l'exceptionnelle victoire de Teddy Riner aux championnats du monde de judo au Brésil complétée par la médaille de bronze de Stéphanie Possamai.

### A - 4) Les partenariats d'évènements sportifs

Le Groupe a noué un certain nombre de partenariats dans le cadre d'évènements sportifs. C'est ainsi que, en 2007, Lagardère était :

- partenaire officiel des Internationaux de France de Roland Garros. Ce partenariat, qui a débuté en 2005, permet au groupe Lagardère d'être présent sur l'ensemble du tournoi, en particulier avec sa marque Europe 1.
- 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 en 2007 dans les infrastructures de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources au centre sportif de La Croix-Catelan.
- partenaire officiel de L'Open Gaz de France, épreuve officielle du WTA Tour qui a réuni des joueuses de tennis de renommée internationale.
- partenaire titre du Trophée Jean-Luc Lagardère qui s'inscrit dans le cadre de l'ATP Senior Tour. L'édition 2007 de ce partenariat, qui remonte à 2004, s'est tenue dans les infrastructures de la SASP Lagardère Paris Racing Ressources au centre sportif de La Croix-Catelan ; elle a réuni, sous la direction de Guy Forget, capitaine de l'équipe de France masculine de tennis, huit des plus grands joueurs qui ont fait l'histoire de ce sport ces vingt dernières années : Sergi Bruguera, Pat Cash, Guy Forget, Henri Leconte, John McEnroe, Thomas Muster, Mikael Pernfors et Cédric Pioline.

Par ailleurs, afin d'accompagner la Fédération française d'athlétisme dans sa volonté de modernisation du fonctionnement et des structures destinées à l'élite, Lagardère est devenu en 2007 partenaire fondateur de la Ligue nationale d'athlétisme, partenaire titre du Circuit Professionnel des Meetings, le *Lagardère Athlé Tour*, et sponsor de l'équipe de France d'athlétisme.

### C) **La fondation d'entreprise Elle**

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 encourage des initiatives innovantes et pérennes en faveur de la scolarisation des petites filles, de l'insertion économique des femmes sans qualification par la formation professionnelle et de l'octroi de bourses d'études supérieures pour des jeunes filles en situation financière difficile.

La Fondation a par ailleurs un rôle "de producteur délégué" auprès des associations qu'elle soutient : son action consiste à fédérer d'autres fondations et entreprises autour d'un même projet afin d'en démultiplier la capacité opérationnelle et financière. Depuis sa création, la Fondation a permis d'engager des partenariats financiers avec les fondations Air France, Accenture, Veolia et Vinci. Elle travaille également avec les départements Mécénat et Affaires Publiques de grandes entreprises comme Microsoft, Carrefour ou La Redoute, et des rapprochements doivent être finalisés en 2008 avec les fondations L'Oréal, HSBC, l'Occitane et le Groupe Total. Depuis 2004, ces partenariats ont permis de lever 450 000 euros de subventions pour les projets que soutient la Fondation *Elle*.

En 2007, la Fondation d'entreprise *Elle* a soutenu 17 projets en France et à l'étranger (Afghanistan, Mali, Philippines, Éthiopie, Cambodge, Guatemala, Burundi, Algérie et Maroc) pour une dotation totale de plus de 220 000 euros.

### D) **La défense de la liberté de la presse**

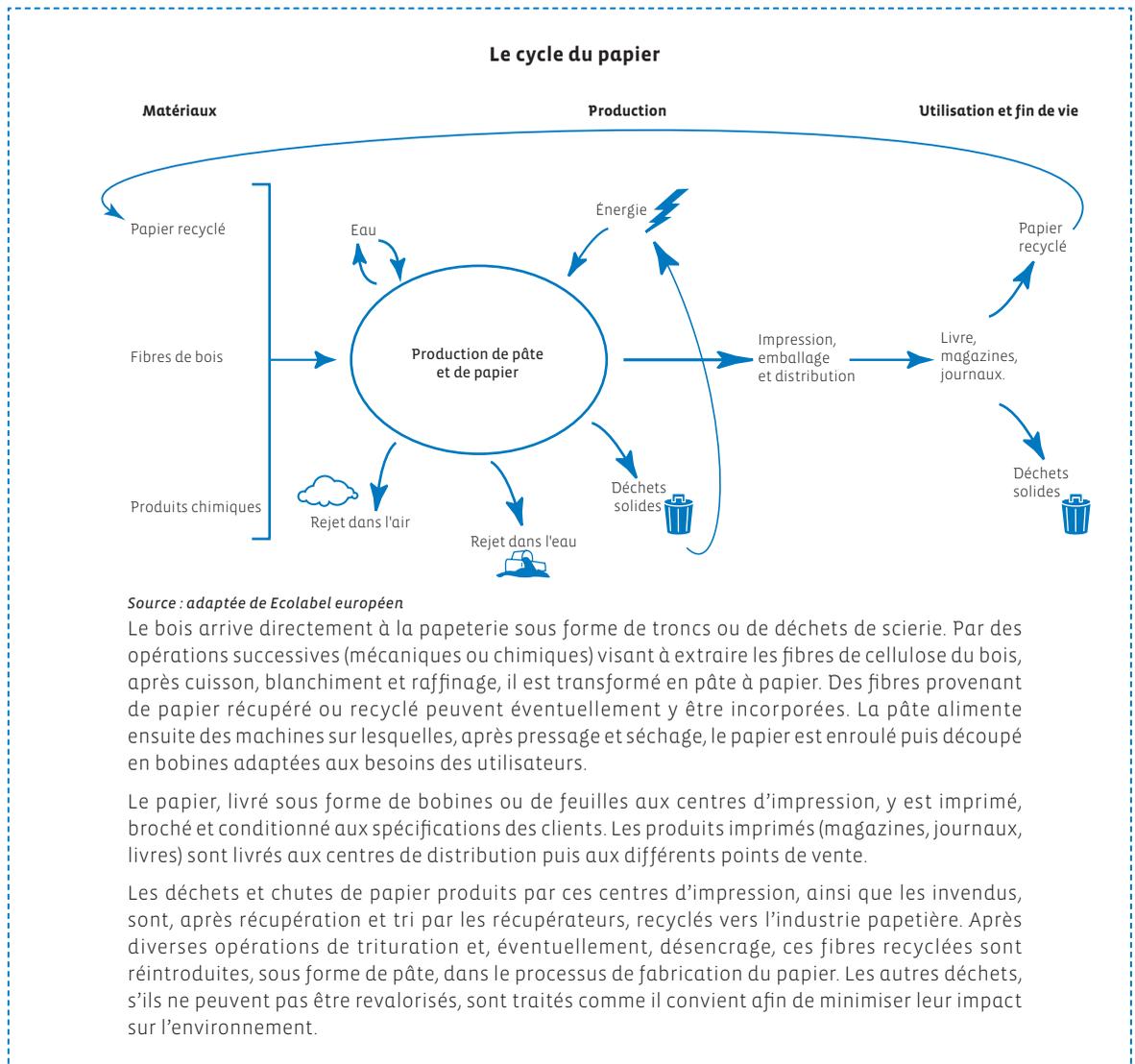
En 2007, 87 journalistes ont été tués et plus de 120 sont encore emprisonnés pour avoir exercé leur métier. Avec une activité globalement orientée sur l'édition de contenus, Lagardère attache une importance particulière à la liberté de la presse et agit activement dans le combat pour le droit d'informer et d'être informé.

Au sein de Lagardère 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 Frontière, (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 de Virgin Radio (anciennement Europe 2) parraine par ailleurs le journaliste cubain Miguel Galvan Gutierrez, sous l'égide de RSF. Enfin, la chaîne Gulli a participé à la semaine consacrée à la liberté de la presse avec des programmes de sensibilisation spécifiques.

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. 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 ; en 2008, est prévu un colloque sur le thème "le secret des sources". Lors du 19<sup>e</sup> festival international du photo-journalisme "Visa pour l'image", à Perpignan, outre les débats organisés en lien avec la liberté de la presse, une pétition a été lancée pour le droit à l'information par l'image et pour le droit à l'image d'actualité à l'initiative de l'organisation du festival et de Paris Match.

### 5-3-4 Informations environnementales

Les principaux enjeux environnementaux de Lagardère sont, pour la plupart, liés au cycle de vie des publications du Groupe (livres, magazines et journaux).



La politique environnementale de Lagardère traduit donc la volonté du Groupe de prendre en compte l'impact de ses activités aux différents stades du cycle de vie de ses produits et services ; les engagements environnementaux pris dans ce cadre concernent :

- la **réduction des consommations de papier** dans le cadre de la fabrication des magazines et des livres du Groupe,
- la rationalisation du **transport des livres, magazines et journaux**, et
- un suivi des **consommations** et une réflexion sur la **gestion des déchets**.

Lagardère a par ailleurs introduit des préoccupations environnementales dans ses relations avec ses papetiers et imprimeurs (cf. § 5-3-1-2 B) et assure dans ce cadre le suivi de leurs performances environnementales. Concernant l'imprimerie, dans le cadre de la réorganisation opérée en 2007, le Groupe s'est séparé de la presse quotidienne régionale, et donc de ses deux seules imprimeries (Nice Matin et La Provence) ; la totalité de l'impression du pôle presse magazine est donc dorénavant sous-traitée auprès de tiers.

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.

À cet égard, le Groupe a initié en 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 de La Croix-Catelan ; il va par ailleurs mettre en œuvre, en 2008 et 2009, un bilan carbone<sup>(1)</sup> de ses activités, afin de mesurer ses émissions de gaz à effet de serre.

En 2007, Lagardère Publishing a progressé dans sa recherche d'un mode de Développement Durable. En Angleterre, Hachette Livre UK a annoncé un plan global de réduction des déchets et des gaz à effet de serre, en concertation avec l'ONG Greenpeace. Ce plan, qui a été bien accueilli par la profession, consiste en particulier à ne vendre désormais qu'à compte ferme tous les ouvrages au catalogue depuis plus de deux ans. Les libraires ne pourront donc plus les retourner, ce qui économisera du carburant et réduira sensiblement la quantité d'ouvrages pilonnés. Hachette Livre UK estime qu'un million d'exemplaires seront ainsi retirés du cycle production-livraison-retour-destruction.

Hachette Book Group USA étudie des mesures similaires, alors que le groupe en France poursuit ses efforts pour rationaliser ses flux de matière et sa consommation d'énergie.

Il est à noter que le nombre d'ouvrages imprimés sur du papier certifié FSC (Forest Stewardship Council), voire sur du papier 100 % recyclé, est croissant.

**Ronald Blunden, Directeur de la Communication de Lagardère Publishing**

Au-delà de l'existence de politiques visant à mieux contrôler et à réduire l'impact environnemental de ses activités, le Groupe s'est engagé depuis 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 polluante.

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.

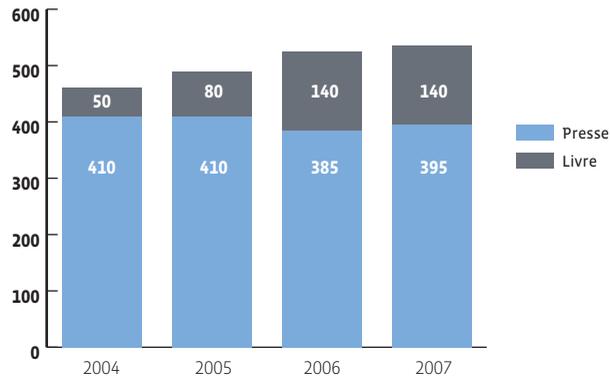
#### 5-3-4-1 La réduction des consommations de papier dans le cadre de la fabrication des livres et magazines

En 2007, la consommation annuelle de papier du Groupe pour la fabrication de ses livres, magazines et quotidiens a augmenté de 10 000 tonnes par rapport à 2006 pour s'élever à 535 000 tonnes.

Cette augmentation résulte d'un accroissement du volume de papier utilisé par Lagardère Active pour la fabrication de ses journaux et magazines (la consommation de papier de Lagardère Publishing étant restée stable entre 2006 et 2007). L'accroissement du volume de papier consommé par Lagardère Active est lié à une forte croissance de l'activité en Russie principalement suite à l'intégration de nouvelles sociétés au sein de la branche : alors qu'elle est passée de 385 000 tonnes en 2006 à 395 000 tonnes en 2007, à périmètre constant la consommation de papier de Lagardère Active a diminué de 40 000 tonnes entre 2006 et 2007.

(1) La méthode bilan carbone<sup>®</sup> est une méthode de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre à partir de données facilement disponibles pour parvenir à une évaluation des émissions directes ou induites par les activités.

### Poids du papier consommé en milliers de tonnes



Dans le cadre de la fabrication de ses livres, magazines et journaux, le Groupe a défini une politique de réduction des consommations de papier qui vise :

- la réduction des formats et grammages et la dématérialisation de certains titres,
- la limitation des pertes de papier au cours du processus de fabrication, et
- une meilleure gestion des invendus.

#### A) **La réduction des grammages et des formats et la dématérialisation de certains titres**

Au sein du pôle presse magazine, la politique du Groupe en matière de réduction de ses consommations de papier se traduit notamment par la réduction des grammages et des formats, d'une part, et par la dématérialisation de certains titres, d'autre part.

Grâce aux progrès techniques continus réalisés par l'industrie papetière, le pôle presse magazine s'attache à utiliser des papiers de grammages toujours plus faibles chaque fois que cela est possible qualitativement. Ainsi, le grammage du papier utilisé pour l'impression de *Télé 7 Jours* est passé de 52 à 49 grammes. Le pôle presse magazine 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), la déclinaison de magazines en petits formats (par exemple, *Télé 7 jeux*, ou *Parents* en France et *Elle* en Italie et en Russie), ou la transformation de certains titres bimédia en titres uniquement décliné sur le web, comme *ISA* ou *Elle Girl*.

Pour suivre les effets de ces politiques, le pôle presse magazine analyse, pour un échantillon de titres représentatif<sup>(1)</sup>, l'indicateur "poids moyen par millier de pages". 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. Sur la base de ce nouvel échantillon de titres, les effets conjugués de la diminution des grammages des papiers, de la réduction des formats et de la dématérialisation de titres ont permis de réduire la consommation de papier entre 2005 et 2007 d'environ 1,8 % à tirage constant.

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.

#### B) **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 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).

(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 Lagardère Active.

### B - 1) L'action de Lagardère Publishing

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier de la branche, les équipes de Lagardère Publishing 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 Lagardère Publishing, en France. Un suivi régulier des consommations papier est aussi réalisé à l'étranger.

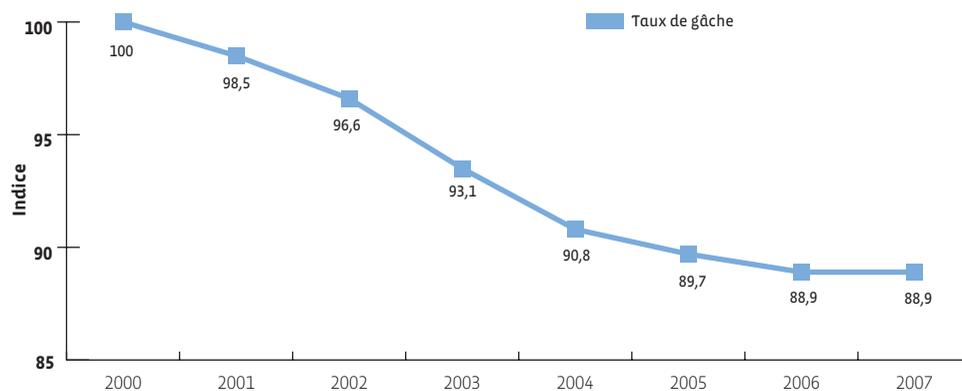
Les analyses des consommations de matières premières et le suivi du taux de gâche réalisées régulièrement permettent de :

- valider les choix des imprimeurs, des techniques d'impression, des papiers, etc.,
- identifier de nouvelles technologies utilisables,
- 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 sept dernières années pour Lagardère Publishing en France. Pour l'étranger, cet indicateur ne fait pas encore l'objet d'une consolidation via un système d'informations.

Entre 2006 et 2007, le taux de gâche s'est stabilisé, après plusieurs années de réduction. Mesurée sur un périmètre de production constant, la diminution du taux de gâche pourrait se poursuivre mais cette diminution restera liée à la capacité des fournisseurs de développer des solutions technologiques innovantes.

**Taux de gâche : évolution entre 2000 et 2007 pour Hachette Livre en France**



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'à 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, Lagardère Publishing 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.

## B - 2) L'action du pôle presse magazine

Lagardère Active, 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 les Directions de la Production et des Achats du pôle presse magazine un facteur clé lors des négociations avec ses imprimeurs ;
- pour chaque tirage de magazine en France, afin de limiter le taux de gâche au maximum au niveau de la phase d'impression, le pôle presse magazine 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 Lagardère Active 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.

L'ensemble de ces actions ont permis au pôle presse magazine de diminuer le taux de gâche global, lors de la fabrication des magazines en France, de plus de 11 % sur les six derniers exercices.

Les négociations menées avec les imprimeurs dans le cadre de l'appel d'offres lancé en 2007 par Lagardère Active pour l'impression de ses magazines, ont permis de réduire encore le taux de gâche de production de 1 % à 2,5 % selon les titres, notamment grâce à l'utilisation de matériels plus performants ou mieux adaptés.

## C) Une meilleure gestion des invendus

La politique du Groupe vis-à-vis des invendus se décline à deux niveaux :

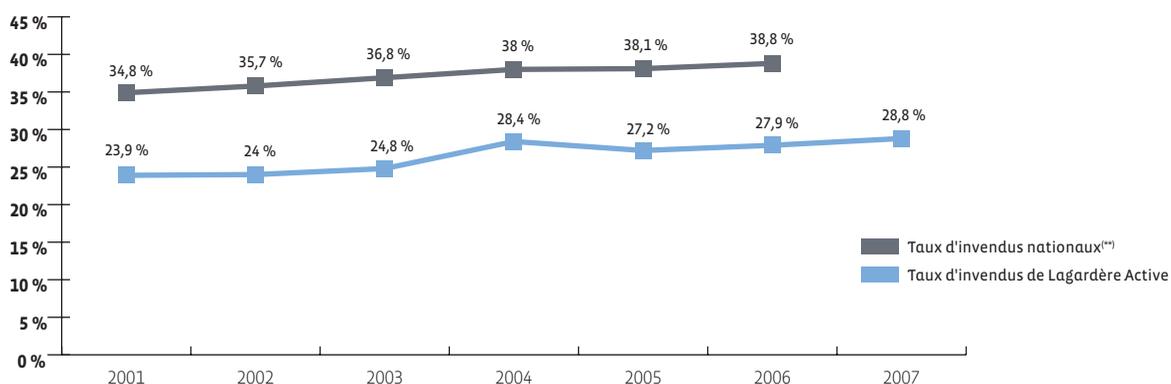
- en amont, une gestion efficace du taux d'invendus permet de limiter le nombre d'exemplaires fabriqués, réduisant ainsi la consommation de papier et le nombre d'exemplaires devant être détruits ;
- en aval, étant composés principalement de papier, les exemplaires invendus doivent pouvoir faire l'objet d'une valorisation ou d'un recyclage.

## C - 1) La politique préventive du Groupe

Lagardère Active 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 du pôle presse magazine 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, le pôle presse magazine 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 au pôle presse magazine, 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.

### Comparaison des taux d'invendus(\*) de Lagardère Active 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 et Rapport d'activité 2006 ; Les données relatives à la vente au numéro et présentant les taux d'invendus nationaux pour l'exercice 2007 ne sont pas encore disponibles à la date de réalisation de ce document).

Une comparaison du taux d'invendus moyen de chacun des titres édités par le pôle presse magazine en France avec les taux d'invendus nationaux de la famille ou sous-famille de presse<sup>(1)</sup> à laquelle ils appartiennent indique que les actions de réglage réalisées par Lagardère Active permettent en moyenne, depuis plus de cinq exercices et pour plus des trois quarts des titres, d'obtenir des taux d'invendus significativement inférieurs à la moyenne nationale de leur catégorie. Pour l'exercice 2006, près de 85,3 % des publications du pôle presse magazine ont un taux d'invendus inférieur au taux national 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 de Lagardère Publishing 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.

## C - 2) 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.

Le Groupe mène la même politique de traitement des invendus à l'étranger : les filiales de Lagardère 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 2007 un tonnage annuel de 90 330 tonnes, dont 28 006 tonnes pour la SGEL, 15 231 tonnes pour Lapker, 39 424 tonnes pour l'AMP et 7 669 tonnes pour Naville.

Enfin, concernant les livres mis en vente par Lagardère Publishing, environ 20 % des ouvrages sont 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.

## 5-3-4-2 La rationalisation du transport

Le CO<sub>2</sub> 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) Dans le cadre de la fabrication des magazines

Le pôle presse magazine 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, le pôle presse magazine 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, le pôle presse magazine 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. D'ailleurs, dans les appels d'offres 2007, les fournisseurs retenus sont principalement ceux qui assurent la totalité de la fabrication, c'est-à-dire l'impression et le brochage, réduisant ainsi le nombre de prestataires attachés à ces deux tâches.

(1) Source NMPP : *Tendances de la vente au numéro, Marché & Réseau 2003 et 2005, Bilan Presse NMPP-TP vente au numéro métropole 2004, Rapport d'activité 2006. 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 2006 étaient de :

- 36,3 % pour la presse d'actualité (qui inclut notamment les sous-familles people, économie, consommation, etc.),
- 37 % pour les magazines de presse féminine (dont les magazines mode/beauté, cuisine, bien-être/santé, etc.),
- 54,1 % pour la presse enfants,
- 53 % pour la catégorie maison,
- 49,8 % pour la catégorie auto-moto,
- 20,1 % pour les magazines de télévision,
- 54,3 % pour la presse culturelle et artistique (incluant les programmes/spectacles, les cinémas/théâtres, les photos/vidéos, etc.),
- 62 % pour la catégorie ludique.

Les négociations menées avec les imprimeurs dans le cadre de l'appel d'offres lancé en 2007 par Lagardère Active pour l'impression de ses magazines ont permis d'augmenter significativement la proportion de titres réalisés sur un seul site de production par un prestataire unique équipé pour réaliser la totalité des opérations d'impression et de brochage pour la faire passer de 20 % à 66 %.

#### B) Dans le cadre de l'activité de distribution

Une politique rigoureuse d'optimisation du transport, visant à réduire le nombre de tournées, et donc de kilomètres parcourus, a été mise en place, tant en France qu'à l'étranger.

En France, conformément à la réglementation relative au système de distribution de la presse magazine (loi Bichet), la diffusion des magazines est assurée soit directement par les éditeurs, soit par des coopératives de messageries (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, Lagardère Publishing 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, même si le système de distribution des journaux et magazines est propre à chaque pays, le groupe Lagardère agit activement pour la mise en place d'une démarche commune de rationalisation des transports. 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). Lagardère Services réalise des études d'optimisation de ses tournées soit par des processus manuels, soit à l'aide de logiciels spécifiques<sup>(1)</sup>. 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 l'ensemble des points de vente, en tenant compte des contraintes de temps.

### 5-3-4-3 Un suivi des consommations et une réflexion sur la gestion des déchets

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 objectif de maîtriser les impacts environnementaux de ces sites.

#### A) Le suivi des consommations du Groupe

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 2007 couvrent ainsi 100 % des filiales **consolidées** de Lagardère, soit environ 550 sociétés. Les consommations incluses dans les charges de certains sites (représentant un nombre peu significatif au regard du nombre de sociétés consolidées) 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.

En 2007, les consommations totales d'électricité, de gaz, de fioul et d'eau du Groupe s'élèvent respectivement à environ 225,7 MWh, 53,1 MWh, 2,5 millions de litres et 592 000 m<sup>3</sup>. Les augmentations de consommations constatées sont principalement liées à l'intégration de nouvelles sociétés dans le périmètre de consolidation du Groupe en 2007 :

- pour le pôle audiovisuel, 42 entités (sociétés ou groupe de sociétés) contre 30 en 2006,
- pour le pôle presse magazines, 24 entités (sociétés ou groupe de sociétés) contre 23 en 2006,
- pour Lagardère Publishing, 21 entités (sociétés ou groupe de sociétés) contre 20 en 2006,
- pour Lagardère Services, 37 entités (sociétés ou groupe de sociétés) contre 36 en 2006,
- intégration d'Axelis dans les consommations du "hors pôles",
- intégration des sociétés de Lagardère Sports.

(1) À titre d'exemple, LAPKER a mis en place en 2007 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. Depuis juillet 2007, l'utilisation de ce logiciel a permis de réduire d'environ 15 % le nombre de tournées quotidiennes dans la capitale hongroise.

		Distribution	Audiovisuel	Presse	Livre	Hors Pôles <sup>(*)</sup>	Sport	Total
Électricité (kWh)	<b>2007</b>	<b>117 413 576</b>	<b>26 573 544</b>	<b>36 396 483</b>	<b>39 981 922</b>	<b>4 544 042</b>	<b>787 500</b>	<b>225 697 067</b>
	2006	84 896 989	8 694 650	36 886 981	38 943 690	2 822 984		172 245 294
Gaz (kWh)	<b>2007</b>	<b>20 533 435</b>	<b>2 240 060</b>	<b>3 564 241</b>	<b>22 623 687</b>	<b>4 178 063</b>		<b>53 139 486</b>
	2006	14 261 079	2 915 842	4 604 074	23 773 746	2 710 740		48 265 481
Fioul (litres)	<b>2007</b>	<b>1 328 664</b>	<b>276 717</b>	<b>178 783</b>	<b>714 817</b>	<b>22 738</b>		<b>2 521 719</b>
	2006	1 393 185	121 812	172 208	461 475	500		2 149 180
Eau (m <sup>3</sup> )	<b>2007</b>	<b>405 239</b>	<b>16 076</b>	<b>70 085</b>	<b>91 160</b>	<b>5 559</b>	<b>3 750</b>	<b>591 869</b>
	2006	383 449	14 816	106 686	81 702	11 789		598 442

(\*) Les consommations du Hors Pôles représentent les consommations d'Axelis, Matra Manufacturing & Services et Lagardère Ressources (pour 2006, les données n'incluent pas les consommations d'Axelis)

Pour 2007, les émissions de CO<sub>2</sub> associées aux consommations d'énergie présentées ci-dessus sont les suivantes<sup>(1)</sup> :

	Distribution	Audiovisuel	Presse	Livre	Hors Pôles	Sport	Total
CO <sub>2</sub> de l'électricité (t)	28 032	10 153	6 387	13 893	395	68	58 928
CO <sub>2</sub> du gaz naturel (t)**)	3 799	414	659	4 185	773	0	9 831
CO <sub>2</sub> du fioul (t) (***)	3 516	732	473	1 891	60	0	6 672
<b>Total CO<sub>2</sub> (t)</b>	<b>35 346</b>	<b>11 300</b>	<b>7 519</b>	<b>19 970</b>	<b>1 228</b>	<b>68</b>	<b>75 431</b>

(\*\*) Sur la base de consommations supposées exprimées en kWh PCS uniquement.

(\*\*\*) Sur la base d'une consommation de fioul supposée uniquement domestique.

La consommation d'énergie du Groupe issue de la valorisation énergétique et/ou la cogénération s'élève à près de 5,6 MWh en 2007 (contre 3,2 MWh en 2006). Ainsi, par exemple, les locaux où sont situés les sièges du pôle presse magazine et de Lagardère Publishing, 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.

À partir de ces audits, des axes de progrès spécifiques ont été identifiés et des actions d'amélioration ont été (et continueront d'être) 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.

(1) Les sources de données utilisées pour les calculs sont les suivantes :

- International Energy Agency Data Services. 2006. "CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion (2006 Edition)" pour les facteurs d'émission de l'électricité.
- l'arrêté du 28 juillet 2005 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre pour le gaz (0,185t CO<sub>2</sub>/MWh PCS) et le fioul (3,15 t CO<sub>2</sub>/t fioul).

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 de Haute Qualité Environnementale ou HQE<sup>(1)</sup>.
- 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 la consommation des luminaires mais aussi de réduire les apports thermiques et, par là-même, les besoins en climatisation.

#### B) La gestion des déchets

La réflexion menée par le Groupe sur la **gestion des déchets** au niveau de ses principaux sites tertiaires s'est poursuivie en 2007 avec :

- la réalisation d'une étude approfondie portant sur la classification des déchets, la responsabilité au regard des réglementations existantes et les perspectives en la matière a été réalisée et transmise aux unités opérationnelles ;
- la nomination par les branches de personnes dédiées à cette réflexion et ayant pour mission de réaliser la synthèse des pratiques locales en matière de collecte des déchets ; ces différentes pratiques internes ont ainsi pu être confrontées et ont permis d'étudier les possibilités d'une approche globale et d'un choix de fournisseurs communs.

La disparité des situations et des contraintes locales<sup>(2)</sup> vont cependant amener les branches à conduire les actions d'amélioration localement, tout en utilisant les échanges de bonnes pratiques conduites par le Groupe. Dans ce cadre, Lagardère Active et Lagardère Publishing envisagent chacune de lancer un appel d'offres en 2008 en vue de sélectionner un prestataire pouvant répondre aux objectifs initiaux de la démarche :

- renforcer le suivi des volumes et la sélection des déchets par type,
- 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 développe plusieurs actions de prise en charge de ses déchets : il retraite puis réutilise dans le réseau tous les éléments qui peuvent l'être et, en particulier, certains mobiliers métalliques. De plus, depuis fin 2006, les sacs distribués en propre par Relais H (à l'exception des sacs publicitaires) sont des sacs biodégradables. Cette alternative aux sacs plastiques initialement distribués ne change rien pour le consommateur à qui est remis un sac de même contenance, même taille et même aspect ; en revanche, l'utilisation de sacs biodégradables représente une importante avancée, puisque plus de 12 millions de sacs par an sont en moyenne distribués aux consommateurs.

#### 5-3-4-4 Le suivi des performances environnementales des papetiers et imprimeurs

Le Groupe a établi un lien privilégié avec ses principaux partenaires (papetiers et imprimeurs), en matière de Développement Durable, en leur demandant, au travers de questionnaires, de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales ; ces performances font l'objet d'un suivi par Lagardère (cf. § 5-3-1-2 B).

Concernant l'imprimerie, dans le cadre de la réorganisation opérée en 2007, le Groupe s'est séparé de la presse quotidienne régionale, et donc de ses deux seules imprimeries (Nice Matin et La Provence). La totalité de l'impression du pôle presse magazine est ainsi dorénavant sous-traitée auprès de tiers.

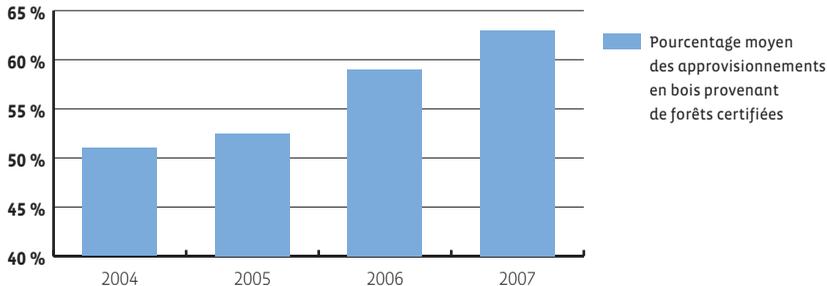
(1) La démarche HQE<sup>®</sup>, s'appuie :

- 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.

(2) Sites dont le Groupe est propriétaire et détenteur des contrats de collecte, sites dont le Groupe est locataire de l'ensemble et aussi signataire des contrats, sites dont le Groupe est locataire d'une partie et soumis à la gestion globale d'un tiers, sites en concessions de gares ou aéroports, sites dont la collecte est gérée de façon majoritaire par les communes, etc.

Les enjeux et performances des fournisseurs de papier et imprimeurs sont présentés ci-après.

#### A) Les enjeux et les performances des papetiers

Enjeu	Performances										
<p><b>Existence d'un système de gestion de l'environnement :</b> 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.</p>	<p>Les fournisseurs de papier du Groupe témoignent d'une forte prise de conscience de leurs impacts sur l'environnement.</p> <p>Sensibilisés à cette problématique, les papetiers du pôle presse magazine ont tous élaboré une politique environnementale visant l'amélioration continue de leurs performances ; 97 % d'entre eux voient leurs efforts reconnus par l'attribution de certifications ISO 14001 et/ou EMAS, contre 80 % en 2006. Dans ce cadre, ils ont notamment défini des indicateurs de performance environnementale qu'ils suivent à l'échelle de l'entreprise et réalisent périodiquement une évaluation de leurs sites (suivie, le cas échéant, de l'allocation d'un budget et de la mise en place d'un plan pour résoudre les éventuels problèmes identifiés). Grâce à des formations régulières, ils participent aussi activement à la sensibilisation de leurs employés.</p> <p>Par ailleurs, les papetiers ont intégré des critères environnementaux dans la sélection de leurs propres fournisseurs (de bois, etc.).</p> <p>95 % des papetiers de Lagardère Publishing (contre 80 % à fin 2005 et 90 % à fin 2006) disposent d'un système de management environnemental certifié ISO 14001 à fin 2006.</p>										
<p><b>Politique de gestion des ressources forestières :</b> 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.</p>	<p>Tous s'assurent qu'au moins une partie – voire la totalité – du bois qu'ils utilisent provient de forêts certifiées par un tiers indépendant : cette part représente en moyenne plus de 60 % des approvisionnements en 2007 (contre 50 % en 2006). Tous affirment leur volonté d'augmenter cette proportion à l'avenir, dans la mesure du possible (contre 90 % en 2006).</p>  <table border="1"> <caption>Pourcentage moyen des approvisionnements en bois provenant de forêts certifiées</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Pourcentage moyen (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>2005</td> <td>53</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>59</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>63</td> </tr> </tbody> </table> <p>La part de la production des fournisseurs de papier de Lagardère Publishing en France provenant de forêts certifiées est passée de 35 % en 2005 à 50 % à fin 2006.</p>	Année	Pourcentage moyen (%)	2004	51	2005	53	2006	59	2007	63
Année	Pourcentage moyen (%)										
2004	51										
2005	53										
2006	59										
2007	63										
<p><b>Traçabilité des approvisionnements :</b> un système de traçabilité permet à l'utilisateur de connaître la provenance des produits utilisés dans le cadre du processus de fabrication</p>	<p>Les papetiers du pôle presse magazine et de Lagardère Publishing ont tous indiqué avoir mis en place un système de traçabilité des approvisionnements en bois ou en pâte à papier ; tous les fournisseurs du pôle presse magazine ont indiqué que leur système était certifié par un organisme tiers.</p> <p>Le pôle presse magazine et Lagardère Publishing 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</p>										
<p><b>Utilisation de produits moins toxiques</b></p>	<p>Des produits susceptibles de poser un risque pour la santé et/ou l'environnement interviennent dans la production du papier. Tous les fournisseurs du pôle presse magazine se sont engagés dans une démarche volontaire visant à utiliser des produits de substitution moins dangereux lorsque cela est possible. En particulier, pour le blanchiment, les fournisseurs de papier ont tous mis en place des procédés évitant l'utilisation traditionnelle d'éléments chlorés toxiques.</p> <p>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.</p> <p>De plus, plus de 90 % de ces papetiers indiquent que la politique de leurs propres fournisseurs en matière de réduction (voire élimination) de tels produits constitue un critère de sélection.</p>										

Enjeux	Performances
<p><b>Utilisation de fibres recyclées pour la fabrication de papier :</b> 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le papier journal, dont la durée de vie est plutôt courte, peut être fabriqué totalement à partir de fibres recyclées.</li> <li>• 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).</li> </ul>	<p>80 % des fournisseurs du pôle presse magazine 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, le pôle presse magazine 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.</p> <p>Près de la moitié des papetiers utilisent du papier et/ou des fibres recyclé(es) et parmi eux, 85 % cherchent à augmenter le taux d'incorporation (contre 80 % en 2006). Certains fournisseurs ont réussi à quadrupler voire quintupler les proportions ces cinq dernières années (pour arriver respectivement à des taux proches de 80 % et 10 % de telles fibres). Les papetiers qui n'utilisent pas de fibres recyclées justifient ce choix, invoquant notamment des contraintes de qualité spécifiques du produit fini.</p>
<p><b>Gestion des rejets dans le milieu naturel :</b> 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.</p>	<p>Tous les fournisseurs du pôle presse magazine ont mis en place une politique volontaire de réduction de leurs effluents aqueux et des moyens d'urgence pour parer à tout déversement accidentel dans le réseau public. Tous disposent, dans leurs usines, de stations de traitement de ces effluents et ont mis en place des procédures et des moyens d'urgence pour parer à tout déversement accidentel dans le réseau public.</p> <p>Par ailleurs, l'ensemble des fournisseurs ont mis en place une politique de réduction des émissions dans l'air (principalement issues des installations de combustion), afin notamment de limiter leur contribution au réchauffement climatique.</p>
<p><b>Réduction des consommations d'eau et d'énergie :</b> le processus de fabrication du papier mobilise des quantités importantes d'eau et d'énergie.</p>	<p>Le processus de production du papier est grand consommateur d'eau et d'énergie et les papetiers du Groupe multiplient les initiatives pour réduire ces consommations. La plupart des fournisseurs ont ainsi adapté leurs installations afin de pouvoir utiliser l'eau en circuits fermés (la même eau est utilisée pour plusieurs étapes du cycle de fabrication). Plusieurs papetiers affichent des diminutions de 10 % à 30 % des volumes consommés au cours des cinq dernières années.</p> <p>En matière d'énergie, les papetiers fournisseurs ont mené d'importants travaux sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des sites de production et sur l'optimisation de certaines unités, entraînant des économies d'énergie pouvant atteindre 20 % à 50 % au cours des cinq dernières années.</p>
<p><b>Gestion des déchets :</b> 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.</p>	<p>Les principaux déchets issus de la fabrication du papier sont l'écorce, les résidus de bois, les rebuts de pâte, les rebuts de papier et les boues. Ils sont généralement recyclés/réutilisés dans l'industrie du ciment, du béton et de la brique, compostés ou utilisés comme engrais dans l'agriculture, ou encore brûlés pour la production d'énergie.</p> <p>Les fournisseurs du pôle presse magazine ont tous mis en place une politique volontaire de limitation et/ou de valorisation de leurs déchets. Certains papetiers atteignent déjà des taux de recyclage/réutilisation/valorisation thermique de près de 99 %.</p>

### Un exemple d'efficacité énergétique chez l'un de nos fournisseurs de papier

Dans une usine finlandaise qui fournit du papier au Groupe, de nombreuses pistes ont été explorées afin de maximiser l'efficacité énergétique de l'installation. Une des principales réalisations concerne une unité de cogénération où les résidus de bois (écorce, branches, sciure, etc.) sont à l'origine de près de 90 % de l'énergie produite sur site.

La cogénération est particulièrement adaptée aux papeteries car elles ont simultanément besoin d'électricité et de chaleur et ce procédé assure un rendement élevé et supérieur à la production séparée d'électricité par des centrales électriques classiques et de chaleur par une chaudière. Dans le cas de cette fabrique, l'énergie est générée sous forme d'électricité, de vapeur basse pression pour la fabrication du papier et enfin d'eau chaude pour l'alimentation du réseau de chaleur d'une ville voisine. Des systèmes de récupération de chaleur à partir des processus de fabrication de la pâte et du papier fournissent également des quantités importantes de vapeur et d'eau chaude de chauffage. Ainsi, l'eau chaude fournie au réseau de chaleur urbain a permis une économie de consommation de près de 20 000 tonnes de fioul domestique pour le chauffage, évitant le rejet de 63 000 tonnes de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) dans l'atmosphère.

## B) Les enjeux et les performances des imprimeurs

Enjeux	Performances des imprimeurs de Lagardère Active
<b>Mise en œuvre d'une organisation et d'une politique environnementale</b>	Tous les imprimeurs interrogés suivent la performance environnementale de leur site et disposent d'une organisation dédiée (département environnement ou Développement Durable) ou d'un responsable chargé des actions correspondantes. Près du quart sont certifiés ISO 14001 ou EMAS. Ces certifications témoignent de la mise en place d'un système de management environnemental.
<b>Mise en œuvre d'une politique hygiène et sécurité</b>	Tous réalisent régulièrement des <b>études d'évaluation des risques</b> et indiquent faire des efforts particuliers de <b>formation de leurs salariés aux enjeux environnementaux et aux enjeux d'hygiène et de sécurité</b> . 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...) Plus de 85 % des imprimeurs interrogés réalisent régulièrement des études d'évaluation des risques et organisent des formations pour leur personnel portant sur les questions d'hygiène et de sécurité (deux tiers des sites ont déjà formé plus de 80 % de leurs salariés).
<b>Limitation des consommations</b>	Plus des deux tiers des imprimeurs interrogés ont une politique volontaire de limitation de leur consommation de produits (révélateurs, fixateurs, alcool isopropylique, agents nettoyants...). Plus de 80 % d'entre eux ont également équipé leurs machines de systèmes de nettoyage automatique permettant de réduire les quantités de produits utilisés et de limiter l'exposition du personnel à des substances toxiques. Par ailleurs, l'ensemble de ces imprimeurs utilisent des technologies numériques récentes ("computer-to-plate" en offset, procédés numériques en héliogravure) qui permettent de diminuer les quantités de produits chimiques utilisées et de réduire la production de déchets lors de certaines étapes de l'impression (ces techniques évitent en particulier d'avoir à réaliser des films d'impression photographique).
<b>Limitation des émissions dans l'air</b>	Plus de 90 % des imprimeurs interrogés sont équipés d'un système de traitement des émissions de composés organiques volatils (COV). Les procédés employés permettent, soit d'incinérer les COV avec éventuellement une récupération d'énergie, soit de récupérer les solvants afin de pouvoir les recycler ou les réutiliser. Tous utilisant la technique de l'héliogravure sont en conformité avec la réglementation applicable en matière d'émission dans l'air de chrome VI (substance hautement cancérigène en cas d'inhalation régulière et prolongée).

Enjeux	Performances des imprimeurs de Lagardère Active
<b>Gestion des produits utilisés</b>	<p>Tous les imprimeurs interrogés demandent systématiquement les fiches de données de sécurité des nouveaux produits introduits sur les sites d'impression. Ces fiches donnent des informations sur la toxicité et la dangerosité des produits ainsi que sur les précautions à prendre pour leur stockage et leur utilisation. Par ailleurs, près de 80 % sont engagés dans une politique active de remplacement des produits toxiques par des produits plus respectueux de l'environnement et présentant moins de danger pour la santé humaine. Plus de 60 % des sites d'impression ont ainsi complètement aboli l'usage de l'alcool isopropylique, certains n'utilisent plus de trichloréthylène, et d'autres ont supprimé de nombreux solvants contenant des éthers de glycol.</p> <p>Les enquêtes successives lancées par Lagardère Active au cours de ces trois dernières années témoignent également du développement de l'utilisation de produits de substitution à base végétale. L'étude de 2007 révèle en effet que plus d'un quart des imprimeurs utilisent des encres à base végétale (dont 2 à hauteur de 100 %) et que plus de 40 % ont recours à des agents nettoyants végétaux (dont 3 à plus de 50 %).</p> <p>Les produits ne pouvant être substitués donnent lieu à des conditions spécifiques : formation du personnel à l'identification (79 % des sites) et à la manipulation (82 % des sites) des produits dangereux, travail effectué dans de bonnes conditions de ventilation (pour tous les imprimeurs)..</p> <p>Des procédures et des moyens d'urgence sont mis en place par les imprimeurs, en cas de déversement accidentel de produits chimiques, afin d'éviter toute pollution du réseau collectif d'eaux pluviales.</p>
<b>Gestion des déchets</b>	<p>Les rebuts de papier issus du processus d'impression sont systématiquement recyclés par tous les imprimeurs interrogés. Près de 90 % d'entre eux témoignent également de la mise en place d'une politique de limitation de la gâche papier (pertes lors de la mise en route des machines, de la découpe, du rognage..).</p> <p>Cette démarche se manifeste notamment par l'instauration de contrôles fréquents, un investissement dans des équipements modernes et une optimisation du réglage des machines pour limiter les quantités de chutes de papier. Trois imprimeurs du Groupe Maury ont par ailleurs institué des chartes pour inciter leur personnel à respecter les quantités de papier allouées.</p> <p>Les autres types de déchets spécifiques au domaine de l'impression font quant à eux l'objet d'un traitement approprié. L'ensemble des imprimeurs confie à des entreprises spécialisées le traitement des bains d'électrolyse utilisés en héliogravure et plus de 80 % d'entre eux recyclent ou valorisent le cuivre et le chrome présents sur les cylindres après impression. Les plaques d'aluminium utilisées dans l'imprimerie offset sont, quant à elles, recyclées ou valorisées par plus de 95 % des imprimeurs.</p>



**Chapitre 6**

**Informations concernant  
le patrimoine,  
la situation financière  
et les résultats**

---

<b>6-1</b>	Informations patrimoniales et actionnariales .....	<b>130</b>
<b>6-1-1</b>	Synthèse des données financières par action .....	<b>130</b>
<b>6-1-2</b>	Politique de distribution de dividendes .....	<b>130</b>
<b>6-1-3</b>	Évolution du cours de Bourse (derniers cours quotidiens) depuis le début de l'année 2007 .....	<b>131</b>
<b>6-2</b>	Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA .....	<b>132</b>
<b>6-3</b>	Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2007 .....	<b>138</b>
<b>6-4</b>	Présentation des comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2007 .....	<b>222</b>
<b>6-5</b>	Comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2007 .....	<b>224</b>
<b>6-6</b>	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux ....	<b>241</b>
<b>6-7</b>	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés .....	<b>242</b>
<b>6-8</b>	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés .....	<b>243</b>
<b>6-9</b>	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux .....	<b>245</b>

## 6 - 1 Informations patrimoniales et actionnariales

### 6-1-1 Synthèse des données financières par action

en euros	2004		2005		2006 retraité <sup>(1)</sup>		2007	
	non dilué	dilué <sup>(2)</sup>	non dilué	dilué <sup>(2)</sup>	non dilué	dilué <sup>(2)</sup>	non dilué	dilué <sup>(2)</sup>
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	3,65	3,44	4,88	4,74	2,13	2,09	4,03	3,99
Capitaux propres – part du Groupe par action	28,68	31,28	31,45	33,72	32,93	33,11	34,47	34,21
MBA par action	8,75	8,76	9,52	9,23	6,17	6,07	5,99	5,95
Cours de l'action au 31.12	53,10		65,00		61,00		51,29	
<b>Dividendes</b>	<b>1,00 + 2,00 <sup>(3)</sup></b>		<b>1,10</b>		<b>1,20</b>		<b>1,30 <sup>(4)</sup></b>	

(1) Les données par action 2006 sont établies sur la base des comptes retraités en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraites et obligations assimilées (cf. notes 1 et 5 de l'annexe consolidée).

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

(3) 1 € par action au titre du dividende annuel suivi d'un dividende exceptionnel de 2 € par action.

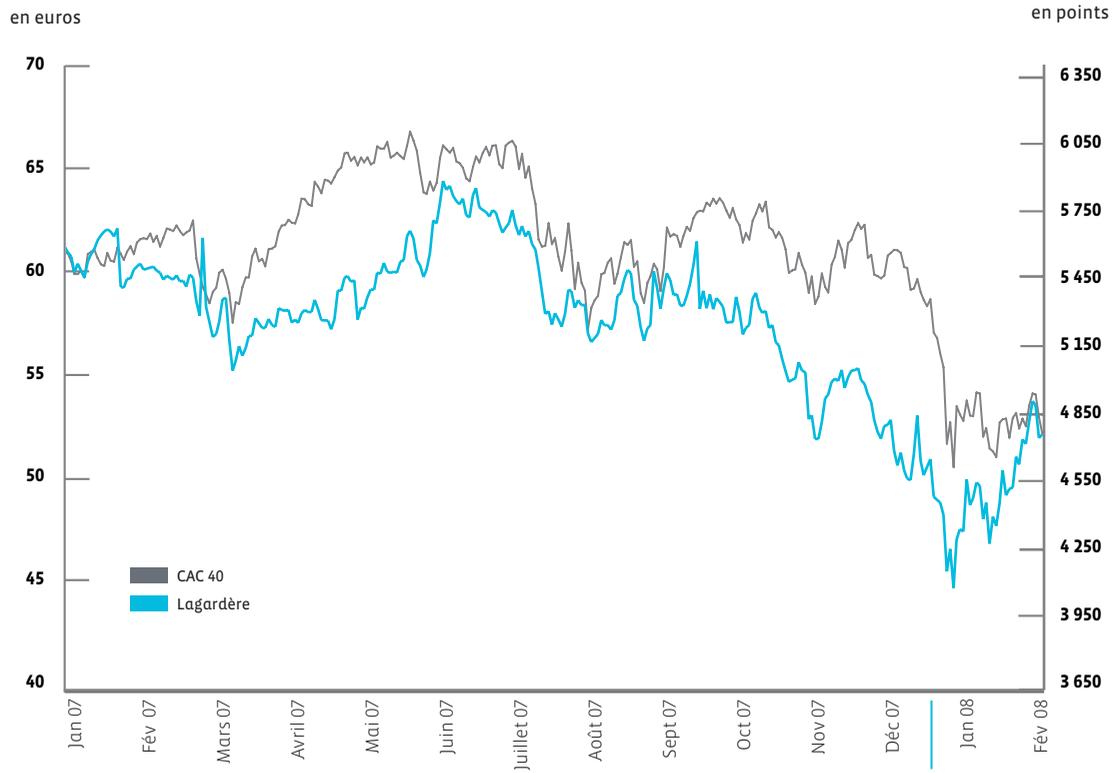
(4) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2008.

### 6-1-2 Politique de distribution de dividendes

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2004<sup>(1)</sup>, 2005 et 2006, se sont élevés respectivement (montants totaux) à 136,7 M€, 153,6 M€ et 160,4 M€. Pour les deux dernières années, ces montants ont représenté 22,9 % et 55,1 % du résultat net consolidé part du groupe.

(1) 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 3 du tableau 6-1-1).

### 6-1-3 Évolution du cours de Bourse (derniers cours quotidiens) depuis le début de l'année 2007



## 6 - 2 Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA

### 6-2-1 Présentation générale

	2007	2006 retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8 582</b>	<b>7 910</b>
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>867</b>	<b>585</b>
Charges financières nettes	(204)	(174)
Charge d'impôts	(99)	(92)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>564</b>	<b>319</b>
<i>dont part du Groupe</i>	534	291
<i>dont part des minoritaires</i>	30	28

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS et sur la base de principes comptables identiques à ceux retenus pour l'exercice clos le 31 décembre 2006 à l'exception des deux changements de méthode décrits en note 1 de l'annexe consolidée et résumés ci-après :

- À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, le Groupe applique l'option offerte par la norme IAS 31 – Participations dans les 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.
- À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, le Groupe applique l'option offerte par la norme IAS 19 révisée qui permet de comptabiliser directement en capitaux propres les écarts actuariels relatifs aux engagements de retraite et obligations assimilées.

Les comptes comparatifs présentés au titre de 2006 ont été retraités par application rétrospective de ces changements de méthode. Leur incidence est détaillée en note 5 de l'annexe consolidée.

Les activités du groupe Lagardère sont regroupées au sein de son pôle Media auquel viennent se rajouter d'une part la contribution apportée par la participation détenue dans EADS, d'autre part les autres activités qui sont celles non directement rattachables aux entités opérationnelles.

### 6-2-2 Lagardère Media

Le pôle Lagardère Media comprend les divisions Lagardère Publishing (ex-Livre), Lagardère Active qui regroupe les activités presse et audiovisuel, Lagardère Services (ex-Distribution Services) et en 2007 la nouvelle division Lagardère Sports.

Les principales variations de périmètre intervenues en 2007 concernent l'acquisition du groupe Sportfive (Lagardère Sports), consolidé par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2007 et la prise de participation de 20 % dans Canal+ France mise en équivalence à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Ces opérations sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés, qui présente également les autres variations intervenues n'entraînant pas d'incidence significative sur les comptes.

L'évolution des principaux indicateurs se présente comme suit :

Compte de résultat		
	2007	2006 retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8 582</b>	<b>7 910</b>
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	636	520
Résultat des sociétés mises en équivalence (*)	64	81
Éléments non récurrents	(201)	(54)
Amortissement des incorporels liés aux acquisitions	(59)	-
- sociétés intégrées	(39)	-
- sociétés mises en équivalence	(20)	-
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>440</b>	<b>547</b>
Charges financières nettes	(145)	(84)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>295</b>	<b>463</b>

(\*) Hors amortissement des incorporels liés aux acquisitions

Financement		
	2007	2006 retraité
Marge brute d'autofinancement	780	760
Variation du besoin en fonds de roulement	(5)	20
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>775</b>	<b>780</b>
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(375)	(286)
<b>Flux opérationnels</b>	<b>400</b>	<b>494</b>
Investissements	(1 173)	(1 179)
- incorporels et corporels	(218)	(149)
- financiers	(1 155)	(1 030)
Cessions d'actifs	193	185
- incorporels et corporels	16	42
- financiers	177	143
(Augmentation) diminution des placements financiers	57	5
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>(1 123)</b>	<b>(989)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>(723)</b>	<b>(495)</b>
<b>Fonds opérationnels employés(*)</b>	<b>5 600</b>	<b>4 910</b>

(\*) Somme des actifs non courants nets des passifs non courants (hors dettes financières) et du besoin en fonds de roulement.

## Compte de résultat

L'année 2007 est marquée par une disparité des rythmes de croissance des activités, en particulier sur le deuxième semestre. Alors que l'atonie de la publicité pénalise toujours les activités magazines et radios des pays matures, les marchés publicitaires des pays de l'Est et de la Chine connaissent toujours une expansion très soutenue. L'édition de livres, pénalisée en France par le niveau modéré des sorties de nouveautés et de ventes en période électorale au premier semestre, a connu un excellent deuxième semestre avec de très belles progressions en Éducation ainsi que dans les activités en Espagne, chez Hodder Headline au Royaume-Uni et Hachette Book Group aux États-Unis. Lagardère Services bénéficie toujours d'un niveau soutenu de trafic aérien favorisant l'essor des activités de vente au détail dans les aéroports ainsi que d'une progression de ses ventes de détail dans les pays de l'Est et d'Asie Pacifique. À ces évolutions favorables s'ajoute un niveau de vente très soutenu dans tous les réseaux de détail qui compense le fléchissement dans la diffusion de certains segments de presse magazine ainsi que dans les activités de grossiste de certains pays d'Europe (Pologne, Espagne et Belgique).

Dans le secteur de la presse, les magazines font toujours face à des conditions de marché difficiles en terme de diffusion. Dans l'activité audiovisuelle, les ventes soutenues du deuxième semestre permettent d'atteindre en 2007 un chiffre d'affaires qui, en données comparables, s'inscrit en hausse par rapport à 2006.

Au 31 décembre 2007, Lagardère Sports, qui intègre les actifs nouvellement acquis Sportfive, IEC et Newsweb, contribue pour 440 M€ au chiffre d'affaires de Lagardère Media, participant pour 5,6 % à la progression du chiffre d'affaires.

Dans ce cadre et par rapport à 2006, la progression du chiffre d'affaires des activités médias s'inscrit en hausse de 8,5 % à périmètre et change courants. Les variations de taux de change (calculés en taux moyen pour la période) ont un impact négatif de 1 %, principalement du fait de l'évolution de la parité euro/dollar US. La consolidation des activités de Lagardère Sports, l'intégration sur un an en 2007 des activités d'édition de Time Warner Book Group (non intégrées sur le premier trimestre 2006) et la mise en équivalence de Cellfish Media représentent un impact net positif de 446 M€ sur les 501 M€ d'augmentation apportée par les variations de périmètre de l'exercice.

Hors incidences liées aux variations de périmètre et de change, la progression du chiffre d'affaires ressort à 3,3 %. Elle est positive dans les branches Publishing, Presse et Services ainsi que sur les activités télévisuelles et dans les radios étrangères.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à 636 M€, enregistrant par rapport au 31 décembre 2006 une progression de 116 M€, soit + 22 % 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 Lagardère Publishing a progressé de 20 M€. Ce résultat progresse dans chacun des pays où Lagardère Publishing est présent, la croissance des résultats de l'éducation et de l'illustré en France, des fascicules, de Hodder Headline et de Hachette Book Group compensant le recul observé sur la littérature générale en France et sur certaines maisons d'édition anglaises.
- Au sein de Lagardère Active, la presse présente une progression de 22 M€ (calculée avant prise en compte en 2007 d'un amortissement de 3 M€ sur actifs incorporels liés aux acquisitions), conséquence des premiers effets des plans d'économies décidés en 2006 qui ont entraîné, entre autres, l'arrêt de titres non rentables. L'intégration depuis avril 2007 des suppléments féminins de la presse quotidienne (comptabilisés par mise en équivalence dans les comptes comparatifs retraités 2006) et la cession des agences photos participent également à l'amélioration du résultat opérationnel courant. Les investissements se poursuivent dans les sites Internet ce qui, sur l'année 2007, a un impact négatif sur la marge. Le résultat des activités audiovisuelles est stable. La baisse du résultat des radios en France et des activités de télévision est compensée par la progression des radios étrangères et par la sortie des activités antérieurement intégrées de Cellfish Media.
- Le résultat de la branche Services est en croissance de 7 M€, porté par la vigueur de l'activité des points de vente en aéroports dans de nombreux pays, en particulier en France et dans la zone Australie-Asie Pacifique, ainsi que par la progression de la rentabilité des réseaux de détail dans les autres pays d'Europe. 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 de cartes téléphoniques et à de nouvelles réglementations sur la commercialisation du tabac.
- Le résultat de la branche Sports s'établit à 67 M€ hors amortissements des actifs incorporels créés lors de la comptabilisation de l'acquisition de Sportfive (- 36 M€).

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'établit au 31 décembre 2007 à 44 M€, en recul de 37 M€ par rapport au 31 décembre 2006. Le résultat 2006 comprenait une contribution de CanalSatellite pour 52 M€, alors que le groupe Canal+ France, qui intègre sur l'exercice 2007 d'importants coûts de réorganisation suite à la fusion de plates-formes satellitaires Canalsat et TPS, n'apporte qu'une contribution de 30 M€. Sur cette contribution, vient s'imputer un amortissement d'actif incorporel créé lors de la comptabilisation par Lagardère de la prise de participation dont le montant, net de l'incidence des impôts différés, s'élève à - 20 M€.

Au 31 décembre 2007, les éléments non récurrents du résultat avant charges financières et impôt présentent une perte nette de 201 M€ contre une perte nette de 54 M€ au 31 décembre 2006.

Cette perte comprend :

- 203 M€ de pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles réparties entre Lagardère Services (98 M€), Lagardère Active (83 M€) et Lagardère Publishing (22 M€).

La perte de valeur enregistrée chez Lagardère Services s'affecte, à hauteur de 95 M€, au groupe Virgin Stores dont la valeur comptable a été ajustée au 31 décembre 2007 afin de refléter les conditions du protocole d'accord définitif signé le 21 décembre 2007 entre Lagardère Services et Butler Capital Partners pour une prise de participation majoritaire de ce dernier dans le groupe Virgin Stores. Cette cession n'était pas réalisée au 31 décembre 2007 dans l'attente de l'obtention d'autorisations réglementaires et juridiques.

Chez Lagardère Active, les pertes de valeur se rapportent principalement à des titres de publications aux États-Unis (62 M€) en conséquence de la baisse des prévisions de croissance des recettes publicitaires sur le marché de la presse américaine ainsi qu'au segment des magazines masculins en France (7 M€) et aux activités de distribution de droits et de production audiovisuelles (10 M€).

Chez Lagardère Publishing, la perte de valeur (22 M€) porte sur la filiale anglaise Octopus suite à la dégradation des marchés des coéditions de livres illustrés et de l'édition cartographique.

- 91 M€ de coûts de restructuration, engagés à hauteur de 88 M€ par Lagardère Active au titre des programmes de réduction des coûts de la Presse Magazine (78 M€) et de l'Audiovisuel (10 M€).
- 93 M€ de plus-values de cession dont 70 M€ proviennent de la cession des activités de presse quotidienne régionale, 15 M€ de la cession des activités de presse en Suède et 6 M€ de la cession de la participation dans la chaîne Teva.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôt s'établit à 440 M€ au 31 décembre 2007, en retrait de 107 M€ par rapport au 31 décembre 2006.

Les charges financières nettes s'établissent à 145 M€, en hausse de 61 M€ par rapport au 31 décembre 2006. Cette évolution intègre d'une part l'effet de la hausse de l'endettement du pôle Média, conséquence principalement de l'acquisition en 2007 de Sportfive, Jumpstart et Nextedia et, fin 2006, de titres Newsweb et Canal+ France, d'autre part, le trimestre additionnel d'intérêts payés au titre de l'acquisition de Time Warner Book Group intégrée en avril 2006 et enfin la progression des taux d'intérêt.

## Financement

Au 31 décembre 2007, la marge brute d'autofinancement s'élève à 780 M€, soit une progression de 20 M€ par rapport au 31 décembre 2006. Cette évolution favorable intègre en 2007 la contribution des activités du pôle Sports pour 111 M€, alors que l'année 2006 intégrait pour 102 M€ les dividendes versés par CanalSatellite dans le cadre des accords signés début 2006 et portant sur l'évolution de la participation du groupe Lagardère dans le groupe Canal+ France.

La variation du besoin en fonds de roulement génère sur l'année 2007 des flux négatifs de 5 M€ à comparer à des flux positifs de 20 M€ sur l'année 2006. Cette évolution recouvre de fortes disparités : les branches Presse, Lagardère Publishing et Sports apportent une contribution positive alors que Lagardère Services et la branche Audiovisuelle présentent un accroissement de leur besoin en fonds de roulement en particulier, pour cette dernière, suite à un niveau d'activité très élevé sur la fin de l'exercice 2007.

En ligne avec l'évolution de l'endettement et des charges financières, les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) s'élèvent à 139 M€ au 31 décembre 2007 contre 84 M€ au 31 décembre 2006. Les impôts payés passent de 202 M€ en 2006 à 236 M€ en 2007.

Au total, les flux dégagés par les opérations s'élèvent à 400 M€ au 31 décembre 2007 à comparer à des flux opérationnels positifs de 494 M€ au 31 décembre 2006.

Les investissements corporels et incorporels nets des cessions s'élèvent à 202 M€, en progression de 95 M€ par rapport au 31 décembre 2006. Cette évolution intègre pour 62 M€ les investissements réalisés par la branche Sports. En 2006, les flux de cession comportaient la vente par Lagardère Publishing d'un fonds de commerce en Angleterre.

Sur l'année 2007, les investissements financiers s'élèvent à 1 155 M€ qui comportent principalement les acquisitions de Sportfive (859 M€), Jumpstart (61 M€) et Nextedia (48 M€).

Les cessions d'actifs financiers, soit 177 M€, concernent principalement la cession du pôle de presse quotidienne régionale (160 M€).

La somme des flux opérationnels et d'investissements aboutit donc au 31 décembre 2007 à une consommation de fonds de 723 M€ contre 495 M€ au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2007, les fonds opérationnels employés s'établissent à 5 600 M€, en augmentation de 690 M€ par rapport au 31 décembre 2006, principalement sous l'effet des investissements réalisés dans l'exercice.

### 6-2-3 EADS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, le groupe EADS est consolidé par mise en équivalence. Le 25 juin 2007, le groupe Lagardère a livré 20 370 000 actions EADS aux porteurs des Obligations Remboursables à Parité Ajustable (ORAPA), représentant environ 2,5 % du capital d'EADS, en remboursement du premier tiers du produit de l'émission réalisée en avril 2006.

En conséquence de quoi et après prise en compte d'autres mouvements intervenus dans le capital d'EADS au cours de l'exercice 2007 (exercice d'options de souscription d'actions consenties au personnel et annulation d'actions), la participation du groupe Lagardère est passée de 14,98 % au 31 décembre 2006 à 12,51 % au 31 décembre 2007.

Le résultat du premier semestre 2007 a été comptabilisé sur la base du pourcentage détenu de 14,98 % et celui du deuxième semestre sur la base du pourcentage détenu de 12,51 %. Le résultat dégagé sur la cession de la participation, + 472 M€, a été calculé sur la base des capitaux propres consolidés d'EADS arrêtés au 30 juin 2007.

Sur l'exercice 2007, la contribution d'EADS au résultat consolidé se réduit de + 23 M€ en 2006 à - 44 M€ en 2007, sous l'effet des dépenses liées au lancement de l'A350, aux charges exceptionnelles concernant l'A400M, au plan Power 8 et au programme A380.

## 6-2-4 Autres activités

Les autres activités (Hors Pôle) comprennent les entités non spécifiquement rattachables aux divisions opérationnelles du pôle Media.

Compte de résultat		
	2007	2006 retraité
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	-	1
Éléments non récurrents	(1)	14
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>(1)</b>	<b>15</b>
Produits (charges) financiers nets	(59)	(90)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>(60)</b>	<b>(75)</b>

En 2007, le Hors Pôle enregistre un résultat opérationnel à l'équilibre contre + 1 M€ en 2006. Il bénéficie en 2007 d'un profit lié à la résolution d'un litige passé concernant l'ancienne activité Transport de Matra, compensé pour l'essentiel par une baisse de la redevance NMPP et la baisse tendancielle de la contribution de l'activité pièces de rechange automobiles.

En 2006, les éléments non récurrents étaient principalement constitués d'une plus-value réalisée sur la cession d'actifs immobiliers.

Le résultat financier est en amélioration de 31 M€ qui traduit une meilleure performance de la structure financière des holdings centraux qui supportent les frais financiers adossés aux emprunts du Groupe et enregistrent en contrepartie les produits financiers facturés au titre des financements mis en place dans les filiales et nécessaires à leurs opérations de croissance externe.

## 6-2-5 Synthèse des résultats

À partir du résultat des activités avant impôt, le résultat net consolidé s'obtient de la façon suivante :

	2007	2006 retraité
Lagardère Media	295	463
Résultat EADS mis en équivalence	(44)	23
Plus-value de cession des titres EADS	472	-
Autres activités	(60)	(75)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>663</b>	<b>411</b>
Charge d'impôts	(99)	(92)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>564</b>	<b>319</b>
<i>dont part du Groupe</i>	534	291
<i>dont part des minoritaires</i>	30	28

## 6-2-6 Financement et trésorerie consolidés

### 6-2-6-1 Tableau de financement

Au 31 décembre 2007, les flux opérationnels de l'ensemble consolidé sont positifs de 429 M€ dont 400 M€ en provenance du pôle Media et 29 M€ en provenance des autres activités, ces dernières bénéficiant notamment de la trésorerie de l'impôt encaissé auprès des entités membres du Groupe fiscal.

Les flux nets d'investissement ont représenté en 2007 un décaissement net de 485 M€ principalement représenté par les investissements nets de 1 123 M€ réalisés au sein du pôle Media, compensés par la ressource de 664 M€ représentant le prix de cession des actions EADS.

Les flux de financement au 31 décembre 2007 sont négatifs de 648 M€ et comprennent pour l'essentiel :

- en emplois,
  - les dividendes versés (181 M€) ;
  - le remboursement de la première échéance des ORAPA EADS (664 M€) ;
  - des flux nets d'acquisitions d'actions d'autocontrôle (337 M€) ;
- en ressources,
  - un tirage de 600 M€ sur le crédit syndiqué 2005 de Lagardère SCA destiné à financer l'acquisition de Sportfive.

Après prise en compte des différences de conversion et autres opérations de reclassement, l'ensemble de ces flux aboutit à une baisse de la trésorerie courante de 699 M€ par rapport au 31 décembre 2006. Au 31 décembre 2007, celle-ci s'établit à 472 M€.

### 6-2-6-2 Endettement financier net

L'endettement financier net se calcule comme suit :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Placements financiers et trésorerie	869	1 633
Dettes financières non courantes	(1 960)	(2 309)
Dettes financières courantes	(1 479)	(1 369)
<b>Trésorerie (endettement) financier net</b>	<b>(2 570)</b>	<b>(2 045)</b>
<i>dont ORAPA EADS</i>	<i>(1 423)</i>	<i>(2 144)</i>

Les variations des exercices 2007 et 2006 s'analysent comme suit :

	2007	2006 retraité
<b>Endettement net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(2 045)</b>	<b>(1 091)</b>
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(56)	(392)
Acquisitions de titres d'autocontrôle	(337)	(259)
Dividendes	(181)	(182)
Augmentation (diminution) des placements financiers	(14)	(5)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	(28)	22
Mise à la juste valeur des dettes financières	35	(108)
Incidence des effets de change, périmètre et divers	56	(30)
<b>Endettement net au 31 décembre</b>	<b>(2 570)</b>	<b>(2 045)</b>

## 6 - 3 Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2007

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2007			
(en M€)		2007	2006 retraité(*)
Chiffre d'affaires	(notes 6 et 7)	8 582	7 910
Produits annexes		493	471
<b>Produits des activités ordinaires</b>		<b>9 075</b>	<b>8 381</b>
Achats et variation de stocks		(3 901)	(3 575)
Production immobilisée		2	5
Production stockée		6	(5)
Charges externes		(2 518)	(2 427)
Charges de personnel	(note 8)	(1 796)	(1 720)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(164)	(128)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions		(39)	-
Autres (charges) et produits	(note 9)	202	(50)
Contribution des sociétés mises en équivalence	(note 16)	0	104
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	(note 6)	<b>867</b>	<b>585</b>
Produits financiers	(note 10)	59	67
Charges financières	(note 10)	(263)	(241)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>663</b>	<b>411</b>
Charge d'impôts	(note 11)	(99)	(92)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>564</b>	<b>319</b>
Dont part du groupe		534	291
Dont part des minoritaires	(note 23)	30	28
Résultat net - part du Groupe par action	(note 12)	4,03	2,13
Résultat net - part du Groupe dilué par action	(note 12)	3,99	2,09

(\*) Les comptes comparatifs présentés au 31.12.2006 sont établis en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraitements et obligations assimilées (cf. notes 1 et 5 de l'annexe consolidée)

## Tableau de financement consolidé au 31 décembre 2007

(en M€)	2007	2006 retraité <sup>(*)</sup>
<b>Résultat net</b>	<b>564</b>	<b>319</b>
Impôt sur le résultat	99	92
Charges financières nettes	204	174
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>867</b>	<b>585</b>
Dotations aux amortissements	203	128
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires	271	42
(Gain) perte sur cessions d'actifs	(565)	(16)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	19	211
Résultat des sociétés mises en équivalence	-	(104)
Variation du besoin en fonds de roulement	(23)	9
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>772</b>	<b>855</b>
Intérêts payés	(242)	(129)
Intérêts encaissés	39	52
Impôts payés	(140)	(110)
<b>Flux opérationnels (A)</b>	<b>429</b>	<b>668</b>
<b>Investissements</b>		
Incorporels et corporels	(227)	(154)
Titres de participation	(1 227)	(1 073)
Trésorerie sur entrée de périmètre	103	(7)
Autres actifs non courants	(38)	(25)
<b>Total investissements (B)</b>	<b>(1 389)</b>	<b>(1 259)</b>
<b>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</b>		
<b>Prix de vente des immobilisations cédées</b>		
Incorporelles et corporelles	33	43
Titres de participation	859	156
Trésorerie sur sortie de périmètre	(37)	(23)
Diminution des autres actifs non courants	35	18
<b>Total cessions (C)</b>	<b>890</b>	<b>194</b>
(Augmentation) diminution des placements financiers (D)	14	5
<b>Flux d'investissements (E) = (B) + (C) + (D)</b>	<b>(485)</b>	<b>(1 060)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements (F) = (A) + (E)</b>	<b>(56)</b>	<b>(392)</b>
<b>Opérations sur les capitaux propres</b>		
Augmentation de capital de la société mère	-	29
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	7	10
Acquisitions (cessions) d'actions d'autocontrôle	(337)	(259)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère <sup>(**)</sup>	(163)	(160)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	(18)	(22)
<b>Mouvements financiers</b>		
Augmentation des dettes financières	623	2 028
Diminution des dettes financières	(760)	(496)
<b>Flux de financement (G)</b>	<b>(648)</b>	<b>1 130</b>
<b>Autres mouvements</b>		
Différences de conversion sur la trésorerie	16	(20)
Autres éléments	(11)	1
<b>Total des autres mouvements (H)</b>	<b>5</b>	<b>(19)</b>
<b>Variation de trésorerie (I) = (F) + (G) + (H)</b>	<b>(699)</b>	<b>719</b>
<b>Trésorerie début de période</b>	<b>1 171</b>	<b>452</b>
<b>Trésorerie fin de période (note 22)</b>	<b>472</b>	<b>1 171</b>

(\*) Cf note page 140.

(\*\*) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

<b>Bilan consolidé au 31 décembre 2007</b>			
<b>ACTIF</b> (en M€)		<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2006 retraité<sup>(*)</sup></b>
Immobilisations incorporelles	(note 14)	1 428	1 501
Écarts d'acquisition	(note 13)	2 975	2 062
Immobilisations corporelles	(note 15)	640	711
Titres mis en équivalence	(note 16)	2 847	2 496
Autres actifs non courants	(note 17)	205	749
Impôts différés - Actif	(note 11)	166	144
<b>Actifs non courants</b>		<b>8 261</b>	<b>7 663</b>
Stocks et en-cours	(note 18)	529	597
Créances clients et comptes rattachés	(note 19)	1 585	1 367
Autres actifs courants	(note 20)	1 306	1 317
Placements financiers	(note 21)	136	156
Trésorerie	(note 22)	733	1 477
<b>Actifs courants</b>		<b>4 289</b>	<b>4 914</b>
Actifs destinés à la vente	(note 28)	229	-
<b>Total Actif</b>		<b>12 779</b>	<b>12 577</b>

(\*) Les comptes comparatifs présentés au 31.12.2006 sont établis en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraites et obligations assimilées (cf. notes 1 et 5 de l'annexe consolidée).

<b>Bilan consolidé au 31 décembre 2007</b>			
<b>PASSIF</b> (en M€)		<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2006 retraité(*)</b>
Capital social		818	870
Primes et réserves		3 222	3 349
Résultat de la période (part du Groupe)		534	291
Intérêts des minoritaires	(note 23)	85	100
<b>Capitaux propres</b>	(note 23)	<b>4 659</b>	<b>4 610</b>
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(note 24)	103	134
Provisions pour risques et charges non courantes	(note 24)	200	195
Dettes financières non courantes	(note 25)	1 960	2 309
Autres passifs non courants	(note 27)	193	89
Impôts différés - Passif	(note 11)	340	419
<b>Passifs non courants</b>		<b>2 796</b>	<b>3 146</b>
Provisions pour risques et charges courantes	(note 24)	432	367
Dettes financières courantes	(note 25)	1 479	1 369
Fournisseurs et comptes rattachés		1 849	1 766
Autres passifs courants	(note 27)	1 405	1 319
<b>Passifs courants</b>		<b>5 165</b>	<b>4 821</b>
Passifs associés à des actifs destinés à la vente	(note 28)	159	-
<b>Total Passif</b>		<b>12 779</b>	<b>12 577</b>

(\*) Les comptes comparatifs présentés au 31.12.2006 sont établis en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraites et obligations assimilées (cf. notes 1 et 5 de l'annexe consolidée).

État des produits et charges comptabilisés					
(en M€)	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>Résultat de l'exercice 2006 retraité</b>	<b>291</b>			<b>28</b>	<b>319</b>
Variation des écarts de conversion		(141)		(2)	<b>(143)</b>
Variation de juste valeur					
des instruments financiers dérivés			563		<b>563</b>
des titres non consolidés			24		<b>24</b>
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(99)				<b>(99)</b>
<b>Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>(99)</b>	<b>(141)</b>	<b>587</b>	<b>(2)</b>	<b>345</b>
<b>Total des produits et charges comptabilisés au 31 décembre 2006 retraité</b>	<b>192</b>	<b>(141)</b>	<b>587</b>	<b>26</b>	<b>664</b>
(en M€)	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>Résultat de l'exercice 2007</b>	<b>534</b>			<b>30</b>	<b>564</b>
Variation des écarts de conversion		(161)		(3)	<b>(164)</b>
Variation de juste valeur					
des instruments financiers dérivés			86		<b>86</b>
des titres non consolidés			(4)		<b>(4)</b>
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	63				<b>63</b>
<b>Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>63</b>	<b>(161)</b>	<b>82</b>	<b>(3)</b>	<b>(19)</b>
<b>Total des produits et charges comptabilisés au 31 décembre 2007</b>	<b>597</b>	<b>(161)</b>	<b>82</b>	<b>27</b>	<b>545</b>

Capitaux propres								
(en M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2006 retraité</b>	<b>866</b>	<b>1 435</b>	<b>1 650</b>	<b>(166)</b>	<b>238</b>	<b>184</b>	<b>116</b>	<b>4 323</b>
Résultat de la période			291				28	319
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres			(99)		(141)	587	(2)	345
<b>Total des produits et charges comptabilisés <sup>(1)</sup></b>			<b>192</b>		<b>(141)</b>	<b>587</b>	<b>26</b>	<b>664</b>
Distribution de dividendes			(160)				(25)	(185)
Augmentation de capital de la société mère <sup>(2)</sup>	4	25						29
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							25	25
Variation des actions propres				(242)				(242)
Rémunérations sur base d'actions			38				1	39
Variation de périmètre et autres							(43)	(43)
<b>Solde au 31.12.2006 retraité</b>	<b>870</b>	<b>1 460</b>	<b>1 720</b>	<b>(408)</b>	<b>97</b>	<b>771</b>	<b>100</b>	<b>4 610</b>
Résultat de la période			534				30	564
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres			63		(161)	82	(3)	(19)
<b>Total des produits et charges comptabilisés <sup>(1)</sup></b>			<b>597</b>		<b>(161)</b>	<b>82</b>	<b>27</b>	<b>545</b>
Distribution de dividendes			(163)				(18)	(181)
Réduction de capital de la société mère <sup>(3)</sup>	(52)	438		490				0
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							3	3
Variation des actions propres				(328)				(328)
Rémunérations sur base d'actions			37					37
Variation de périmètre et autres							(27)	(27)
<b>Solde au 31.12.2007</b>	<b>818</b>	<b>1 022</b>	<b>2 191</b>	<b>246</b>	<b>(64)</b>	<b>853</b>	<b>85</b>	<b>4 659</b>

(1) *Détail page précédente.*

(2) *Levées d'options.*

(3) *Réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.*

## Sommaire des notes

Note 1	Référentiel comptable .....	page 145
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation.....	page 146
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation .....	page 147
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation .....	page 153
Note 5	Incidence des changements de méthode sur l'exercice 2006 .....	page 155
Note 6	Informations par branches d'activité.....	page 161
Note 7	Chiffre d'affaires.....	page 167
Note 8	Frais de personnel .....	page 167
Note 9	Autres charges et produits des activités .....	page 169
Note 10	Charges financières nettes.....	page 170
Note 11	Impôt sur les résultats.....	page 171
Note 12	Résultat par action.....	page 173
Note 13	Écarts d'acquisition.....	page 174
Note 14	Immobilisations incorporelles .....	page 176
Note 15	Immobilisations corporelles.....	page 178
Note 16	Titres mis en équivalence .....	page 180
Note 17	Autres actifs non courants .....	page 181
Note 18	Stocks et en-cours.....	page 182
Note 19	Créances clients .....	page 183
Note 20	Autres actifs courants.....	page 184
Note 21	Placements financiers.....	page 184
Note 22	Trésorerie .....	page 185
Note 23	Capitaux propres.....	page 185
Note 24	Provisions .....	page 188
Note 25	Dettes financières .....	page 192
Note 26	Instruments financiers et expositions aux risques de marché.....	page 197
Note 27	Autres passifs.....	page 202
Note 28	Actifs et passifs associés destinés à la vente.....	page 202
Note 29	Engagements de paiements futurs liés à des contrats .....	page 203
Note 30	Engagements, passifs et actifs éventuels.....	page 203
Note 31	Parties liées.....	page 206
Note 32	Évènements significatifs postérieurs à la clôture.....	page 207
Note 33	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2007.....	page 208
Note 34	Comptes consolidés 2006 et 2005 .....	page 221

## Annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2007

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

### Note 1 Référentiel comptable

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board).

Le référentiel appliqué est constitué des normes IFRS et interprétations de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretation Committee) adoptées dans l'Union Européenne au 31 décembre 2007. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission).

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2007.

Les principes comptables appliqués à l'exercice 2007 sont identiques à ceux retenus pour l'exercice clos le 31 décembre 2006 à l'exception des deux changements de méthodes explicités ci-après :

- A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, le groupe Lagardère applique 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'applique à l'ensemble du périmètre des entités contrôlées conjointement et en particulier au groupe EADS, vise à permettre une meilleure lisibilité des comptes qui devront prendre en compte sur les exercices 2007 à 2009 l'impact des évolutions de pourcentage de 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 a été ramené d'environ 15 %, à fin décembre 2006, à environ 12,5 %, à fin juin 2007 puis sera ramené à environ 10 %, à fin juin 2008, et à 7,5 % à fin juin 2009. L'intégration proportionnelle des bilans, comptes de résultat et tableaux de financement du groupe EADS aurait ainsi conduit à présenter des soldes et flux comptabilisés pour les exercices 2007 à 2009 à des taux différents d'une année sur l'autre et à l'intérieur d'une même année à des taux différents entre le premier et le second semestre, empêchant ainsi toute comparabilité dans l'évolution des indicateurs financiers et donc une lisibilité satisfaisante des comptes présents.
- Le groupe Lagardère a choisi d'appliquer au 1<sup>er</sup> janvier 2007 l'option offerte par la norme IAS 19 révisée qui permet de comptabiliser directement en capitaux propres les écarts actuariels relatifs aux engagements de retraites et obligations assimilées. Auparavant, les écarts actuariels étaient comptabilisés en application de la méthode du corridor. Suivant cette méthode, lorsque le montant des gains et pertes actuariels non comptabilisés au titre d'un régime était supérieur à 10 % du montant le plus élevé entre la valeur des engagements et la juste valeur des actifs du régime, l'excédent était amorti en résultat sur la durée de vie active résiduelle moyenne des bénéficiaires du régime.

Les comptes comparatifs présentés au titre de 2006 ont été retraités par application rétrospective de ces deux changements de méthode dont l'impact est détaillé en note 5 de l'annexe consolidée.

Les nouvelles normes, révisions de normes et interprétations d'application obligatoire pour l'exercice 2007 sont les suivantes :

- Amendement à IAS 1 - Informations à fournir sur le capital,
- IFRS 7 - Instruments financiers : informations à fournir,
- IFRIC 7 - Retraitement des comptes des sociétés dans les économies hyperinflationnistes,
- IFRIC 8 - Champ d'application de la norme IFRS 2 (paiement fondé sur des actions),
- IFRIC 9 - Réexamen des dérivés incorporés,
- IFRIC 10 - Information financière intermédiaire et perte de valeur.

L'adoption de ces textes en 2007 n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes présentés par le Groupe.

Les principales normes, révisions des normes et interprétations publiées par l'IASB qui sont susceptibles de concerner le Groupe mais dont l'entrée en vigueur interviendra postérieurement à l'exercice 2007 sont les suivantes :

- Amendement à IAS 1 - Présentation révisée des états financiers,
- Amendement à IAS 23 - Coûts d'emprunt,
- IFRS 8 - Information sectorielle,
- IFRIC 11 - Plans d'options au sein d'un groupe,
- IFRIC 13 - Programmes de fidélisation clients,
- IFRIC 14 - Écrêtement d'un actif de retraite, exigences de leurs financements et interactions.

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 Périmètre et méthodes de consolidation

### 2-1 Périmètre

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

### 2-2 Méthodes de consolidation

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **L'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Le 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.
- **la mise en équivalence** pour les sociétés contrôlées conjointement et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mise en équivalence est présentée en note 33 de l'annexe consolidée.

### 2-3 Dates d'arrêtés comptables

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

### 2-4 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- Les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice.
- Les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

### 2-5 Opérations et comptes réciproques

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont 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 3 Règles comptables et méthodes d'évaluation

### 3-1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services dès lors que le transfert de propriété est réalisé ou que la prestation est rendue aux clients.

Les 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 Publishing), le chiffre d'affaires est présenté net des commissions de distribution.

Enfin, pour les activités de régie publicitaire, de distribution nationale (filiale Curtis de Lagardère Services) ainsi que pour les contrats de commercialisation de droits sportifs lorsque les entités du Groupe opèrent uniquement en tant qu'agents, le chiffre d'affaires est constitué des seules commissions perçues.

### 3-2 Contrats de location simple

Les charges de loyer en vertu d'un contrat de location simple sont comptabilisées en résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

### 3-3 Indicateurs utilisés pour mesurer la performance du Groupe

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 écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles

Charges de restructuration

Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions (sociétés intégrées et mises en équivalence)

---

#### = Résultat opérationnel courant

*Moins :*

Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions

---

#### = Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées

Sur l'année 2007, le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du coût d'acquisition des regroupements d'entreprises intervenus sur cette période. Le Groupe a décidé de neutraliser ces nouveaux éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

### 3-4 Conversion des opérations réalisées en devises

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

### 3-5 Paiement fondé sur des actions

Des options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des options et des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La norme s'applique aux plans mis en place à partir du 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

La juste valeur de la charge est calculée en utilisant les modèles binomial (options d'achat d'actions) et de type Black & Scholes (attributions d'actions gratuites). Sont pris en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits (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.

### 3-6 Résultat financier

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie.

### 3-7 Impôts différés

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible.

Pour les titres mis en équivalence et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

### 3-8 Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

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 3-10 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

### 3-9 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3-10 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités Media, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

### 3 - 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.

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 :

	2007	2006
Taux d'actualisation (taux sans risque majoré de la prime de risque de marché)	7,7 à 8,3 %	6,6 à 7,8 %
Taux de croissance	2 à 3 %	2 à 5 %

### 3 - 11 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

#### • Contrats de location financement

Toutes les opérations significatives de locations financières sont comptabilisées comme des investissements financés par emprunt. Les contrats de location sont ainsi classés lorsqu'ils transfèrent au Groupe et en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats sont qualifiés de contrats de location simple.

Les actifs sont amortis, comme les autres actifs détenus, sur leur durée d'utilité attendue ou, si elle est plus courte, sur la durée du contrat de location.

- **Immeubles de placement**

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

### 3 - 12 **Stocks et en-cours**

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks.

### 3 - 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.

### 3 - 14 **Passifs financiers**

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3-16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

### 3 - 15 **Engagements de rachats d'intérêts minoritaires**

Le Groupe, dans le cadre de ses activités 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. 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.

### 3 - 16 Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur 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.

### 3 - 17 Actions propres

Les actions Lagardère SCA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

### 3 - 18 Provisions pour retraites et obligations assimilées

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations. La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- l'évolution prévisible des salaires ;
- la rotation des effectifs ;
- le risque de mortalité ;
- un taux d'actualisation financière 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 évènements exceptionnels nécessitant un chiffre plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Le Groupe a choisi d'appliquer au 1<sup>er</sup> janvier 2007 l'option offerte par la norme IAS 19 révisée qui permet de comptabiliser directement en capitaux propres les gains et pertes actuariels nés des changements d'hypothèses intervenus dans le calcul des engagements.

### 3 - 19 **Autres provisions**

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

### 3 - 20 **Actifs et passifs associés destinés à la vente**

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

## Note 4 Principales variations du périmètre de consolidation

### 4-1 Opérations intervenues en 2007

#### • Acquisition du groupe Sportfive

Au sein de sa nouvelle branche Lagardère Sports, le Groupe a acquis en janvier 2007 la totalité du capital de Sportfive Group SAS, société leader dans la gestion de droits marketing et audiovisuels sportifs en particulier dans le domaine du football.

Le prix d'acquisition total, comprenant la trésorerie courante acquise s'est élevé à 859 M€ dont 12 M€ au titre des frais liés à l'acquisition. L'écart d'acquisition dégagé s'est élevé à 724 M€ dont 143 M€ ont été affectés aux contrats commerciaux en cours à la date d'acquisition laissant, après prise en compte des impôts différés correspondant, un écart d'acquisition résiduel de 630 M€.

Le Groupe est consolidé par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2007. Il contribue aux principaux indicateurs du compte de résultat de l'exercice 2007 pour les montants suivants :

Chiffre d'affaires	421 M€
Résultat opérationnel courant	63 M€
Résultat avant charges financières et impôt	27 M€

#### • Cession du pôle de Presse Quotidienne Régionale

En fin d'année 2007, Lagardère Active a finalisé la cession au groupe Hersant de son pôle de Presse Quotidienne Régionale dans le sud de la France (dont les principaux titres sont *La Provence*, *Nice Matin*, *Var Matin*, *Corse Matin* et *Marseille Plus*). La cession a été réalisée à un prix de 160 M€ et a dégagé une plus-value nette de 70 M€. Les activités, représentant en 2007 un chiffre d'affaires de 224 M€ et un résultat opérationnel courant de 8 M€, ont été consolidées jusqu'au 31 décembre 2007. Le bilan a été déconsolidé à cette date.

#### • Prise de participation de 20 % dans le capital du groupe 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 2006, la participation de 34 % dans CanalSatellite était consolidée par mise en équivalence et les titres Canal+ France étaient inscrits en titres non consolidés. Sur l'exercice 2007, la participation de 20 % dans Canal+ France est consolidée par mise en équivalence.

Le prix d'acquisition de cette nouvelle participation a été calculé à 1 423 M€, somme de la valeur pour laquelle les titres CanalSatellite étaient enregistrés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2006 (935 M€) considérée comme représentative de leur juste valeur, du prix d'acquisition des titres complémentaires (469 M€) et des frais liés à l'opération (19 M€). Il en est résulté un écart d'acquisition de 1 106 M€ dont 300 M€ ont été affectés au portefeuille d'abonnés Canal+, laissant, après prise en compte des impôts différés correspondant, un écart d'acquisition résiduel de 906 M€.

#### • Cession de 2,5 % du capital d'EADS

Le 25 juin 2007 et conformément à l'échéancier fixé au contrat d'émission des Obligations Remboursables en Actions à Parité Ajustable (ORAPA), le Groupe a livré aux porteurs d'obligations 20 370 000 actions EADS, représentant environ 2,5 % du capital d'EADS, en remboursement du premier tiers du produit de l'émission.

En conséquence de quoi et après prise en compte d'autres mouvements intervenus sur le capital d'EADS au cours de l'exercice 2007 (exercice d'options de souscription d'actions consenties au personnel et annulation d'actions), la participation du groupe Lagardère est passée de 14,98 % au 31 décembre 2006 à 12,51 % au 31 décembre 2007.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, le groupe EADS est consolidé par mise en équivalence. Le résultat du premier semestre 2007 a été comptabilisé sur la base du pourcentage détenu de 14,98 % et celui du deuxième semestre 2007 sur la base du pourcentage détenu de 12,51 %. Le résultat dégagé sur la cession de la participation, + 472 M€, a été calculé sur la base des capitaux propres consolidés d'EADS arrêtés au 30 juin 2007.

#### • Autres variations

Les autres variations de périmètre, sans incidence significative sur les comptes consolidés, sont principalement les suivantes :

##### • Lagardère Publishing

- Acquisition de l'éditeur français Pika, consolidé par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> avril 2007 ;
- Acquisition de l'éditeur mexicain d'éducation Grupo Patria Cultural, consolidé par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2007 ;
- Acquisition de Piatkus Books, éditeur anglais de romans populaires et de livres pratiques, consolidé par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2007 ;
- Prise de participation de 51 % dans Escala Educacional, maison d'édition brésilienne spécialisée dans le scolaire, consolidée par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> août 2007 ;
- Consolidation sur l'ensemble de l'exercice 2007 de Time Warner Book Group qui n'était consolidé en 2006 qu'à compter du 1<sup>er</sup> avril. Sur le premier trimestre 2007, Time Warner Book Group a apporté une contribution en chiffre d'affaires de 80 M€ et un résultat opérationnel courant de 1 M€.

##### • Lagardère Active

- Acquisition de la société Jumpstart Automotive Media, société américaine de régie publicitaire en ligne spécialisée sur le marché de l'automobile aux États-Unis, consolidée par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> juin 2007 ;
- Acquisition du groupe Nextedia, agence de conseil en publicité interactive, consolidé par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2007 ;
- Intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> avril 2007 de la Société de Presse Féminine SPF (éditrice de Version Fémina), au lieu d'une consolidation par mise en équivalence dans les comptes retraités 2006. Ce changement est la conséquence de la prise de contrôle réalisée par HFM qui comporte l'engagement de rachat de la participation de 50 % détenue par Socpresse ;
- Cession :
  - des filiales de presse Hachette Filipacchi Norvège, Hachette Filipacchi Suède, Hachette Filipacchi Burda Pologne, Hachette Filipacchi Publicações (Portugal) ;
  - de Hachette Photo Presse (agences photo) ;
- Mise en équivalence sur l'exercice 2007 de Cellfish Media LLC qui, sur les neuf premiers mois de 2006, était consolidé par intégration globale. Ce changement de méthode était intervenu suite à l'entrée d'investisseurs nord américains au capital de cette dernière dont ils assurent désormais le contrôle. Cellfish Media LLC avait été constitué en avril 2006 par regroupement des activités mobiles américaine, française et allemande de Lagardère Active.

##### • Lagardère Sports

- Acquisition de Newsweb, société réalisant la production et la diffusion de contenus sur Internet (notamment dans le domaine sportif), consolidée par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2007 ;
- Acquisition de IEC ("International Events and Communication in Sports"), société suédoise spécialisée dans les droits sportifs (principalement dans les domaines du tennis, football, volley-ball et athlétisme), consolidée par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> septembre 2007.

## 4 - 2 Opérations intervenues en 2006

Les principales opérations relatives à 2006 étaient les suivantes :

##### • Lagardère Publishing

- Acquisition du groupe d'édition Time Warner Book Group (cf. supra) et de l'éditeur scolaire anglais Phillip Allan Updates ;
- Cession des éditions Dalloz.

##### • Lagardère Active

- Acquisition de quatre stations de radios en Russie (groupe RBMH).

##### • Lagardère Services

- Cession du distributeur allemand Saarbach.

## Note 5 Incidence des changements de méthode sur l'exercice 2006

Les tableaux ci-après présentent le rapprochement entre les comptes publiés au 31 décembre 2006 et les comptes comparatifs 2006 repris dans le présent document et retraités des changements de méthode introduits en 2007 (cf. note 1 supra).

### Impact de l'adoption de l'option IAS 19 révisée aux écarts actuariels

Comme explicité en note 1, le Groupe a choisi d'appliquer au 1<sup>er</sup> janvier 2007 l'option autorisée par la norme IAS 19 révisée qui permet de reconnaître immédiatement en capitaux propres les écarts actuariels sur les provisions pour retraites et obligations assimilées. L'impact sur le bilan au 31 décembre 2006 est une augmentation des provisions pour retraites des sociétés intégrées de 15 M€ avant impôts différés, une réduction de la valeur des titres mis en équivalence EADS de 201 M€ ce qui conduit, après comptabilisation d'un impôt différé actif de 5 M€, à une diminution des capitaux propres de 211 M€.

Dans le compte de résultat 2006, l'amortissement de l'écart actuariel comptabilisé selon l'ancienne méthode n'a pas été retraité compte tenu de son montant non significatif.

#### Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2006

(en M€)	Publié	Mise en équivalence des entités contrôlées conjointement			Retraité
		EADS	Autres	Total	
Chiffre d'affaires	13 999	(5 907)	(182)	(6 089)	<b>7 910</b>
Produits annexes	497	(33)	7	(26)	<b>471</b>
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>14 496</b>	<b>(5 940)</b>	<b>(175)</b>	<b>(6 115)</b>	<b>8 381</b>
Achats et variation de stocks	(7 711)	4 105	31	4 136	<b>(3 575)</b>
Production immobilisée	5				<b>5</b>
Production stockée	165	(170)		(170)	<b>(5)</b>
Charges externes	(2 539)	18	94	112	<b>(2 427)</b>
Charges de personnel	(3 064)	1 314	30	1 344	<b>(1 720)</b>
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	(343)	213	2	215	<b>(128)</b>
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	-	-	-	-	-
Autres (charges) et produits	(502)	452		452	<b>(50)</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence	91	0	13	13	<b>104</b>
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>598</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>(13)</b>	<b>585</b>
Charges financières nettes	(192)	18		18	<b>(174)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>406</b>	<b>10</b>	<b>(5)</b>	<b>5</b>	<b>411</b>
Charge d'impôts	(85)	(12)	5	(7)	<b>(92)</b>
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>321</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>319</b>
Dont part du groupe	291				<b>291</b>
Dont part des minoritaires	30	(2)		(2)	<b>28</b>

L'incidence sur le résultat avant charges financières et impôts se détaille comme suit :

(en M€)	Publié	Mise en équivalence des entités contrôlées conjointement			Retraité
		EADS	Autres	Total	
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>578</b>	<b>(39)</b>	<b>(18)</b>	<b>(57)</b>	<b>521</b>
Eléments non récurrents	(71)	31	-	31	(40)
Résultat des sociétés mises en équivalence	91	-	13	13	104
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>598</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>(13)</b>	<b>585</b>

## Tableau de financement consolidé au 31 décembre 2006

(en M€)	Publié	Mise en équivalence des entités contrôlées conjointement			Retraité
		EADS	Autres	Total	
<b>Résultat net</b>	<b>321</b>	<b>(2)</b>		<b>(2)</b>	<b>319</b>
Impôt sur le résultat	85	12	(5)	7	92
Charges financières nettes	192	(18)		(18)	174
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>598</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>(13)</b>	<b>585</b>
Dotations aux amortissements	343	(213)	(2)	(215)	128
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires	379	(337)		(337)	42
(Gain) perte sur cessions d'actifs	(39)	23		23	(16)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	122	73	16	89	211
Résultat des sociétés mises en équivalence	(91)		(13)	(13)	(104)
Variation du besoin en fonds de roulement	10	2	(3)	(1)	9
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>1 322</b>	<b>(460)</b>	<b>(7)</b>	<b>(467)</b>	<b>855</b>
Intérêts payés	(169)	41	(1)	40	(129)
Intérêts encaissés	109	(57)		(57)	52
Impôts payés	(154)	39	5	44	(110)
<b>Flux opérationnels (A)</b>	<b>1 108</b>	<b>(437)</b>	<b>(3)</b>	<b>(440)</b>	<b>668</b>
<b>Investissements</b>					
Incorporels et corporels	(584)	428	2	430	(154)
Titres de participation	(1 522)	448	1	449	(1 073)
Trésorerie sur entrée de périmètre	(7)				(7)
Autres actifs non courants	(79)	61	(7)	54	(25)
<b>Total investissements (B)</b>	<b>(2 192)</b>	<b>937</b>	<b>(4)</b>	<b>933</b>	<b>(1 259)</b>
<b>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</b>					
Prix de vente des immobilisations cédées					
Incorporelles et corporelles	190	(147)		(147)	43
Titres de participation	169	(13)		(13)	156
Trésorerie sur sortie de périmètre	(23)				(23)
Diminution des autres actifs non courants	166	(148)		(148)	18
<b>Total cessions (C)</b>	<b>502</b>	<b>(308)</b>		<b>(308)</b>	<b>194</b>
(Augmentation) diminution des placements financiers (D)	503	(498)		(498)	5
<b>Flux d'investissements (E) = (B) + (C) + (D)</b>	<b>(1 187)</b>	<b>131</b>	<b>(4)</b>	<b>127</b>	<b>(1 060)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements (F) = (A) + (E)</b>	<b>(79)</b>	<b>(306)</b>	<b>(7)</b>	<b>(313)</b>	<b>(392)</b>
<b>Opérations sur les capitaux propres</b>					
Augmentation de capital de la société mère	29				29
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	10				10
Cessions (acquisitions) d'actions d'autocontrôle	(259)				(259)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère <sup>(*)</sup>	(160)				(160)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	(25)	2	1	3	(22)
<b>Mouvements financiers</b>					
Variation des dettes financières	1 650	(118)		(118)	1 532
<b>Flux de financement (G)</b>	<b>1 245</b>	<b>(116)</b>	<b>1</b>	<b>(115)</b>	<b>1 130</b>
<b>Autres mouvements</b>					
Différences de conversion sur la trésorerie	(29)	9		9	(20)
Autres éléments	1	(2)	2		1
<b>Total des autres mouvements (H)</b>	<b>(28)</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>(19)</b>
<b>Variation de trésorerie (I) = (F) + (G) + (H)</b>	<b>1 138</b>	<b>(415)</b>	<b>(4)</b>	<b>(419)</b>	<b>719</b>
<b>Trésorerie début de période</b>	<b>1 277</b>	<b>(805)</b>	<b>(20)</b>	<b>(825)</b>	<b>452</b>
<b>Trésorerie fin de période</b>	<b>2 415</b>	<b>(1 220)</b>	<b>(24)</b>	<b>(1 244)</b>	<b>1 171</b>

(\*) y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Bilan consolidé au 31 décembre 2006						
ACTIF (en M€)	Publié	Mise en équivalence des entités contrôlées conjointement			Option IAS19 écarts actuariels	Retraité
		EADS	Autres	Total		
Immobilisations incorporelles	1 715	(193)	(21)	(214)		<b>1 501</b>
Écarts d'acquisition	2 798	(732)	(4)	(736)		<b>2 062</b>
Immobilisations corporelles	2 773	(2 057)	(5)	(2 062)		<b>711</b>
Titres mis en équivalence	1 529	1 133	35	1 168	(201)	<b>2 496</b>
Autres actifs non courants	1 819	(1 076)	6	(1 070)		<b>749</b>
Impôts différés - Actif	476	(336)	(1)	(337)	5	<b>144</b>
Autres actifs destinés à la vente	12	(12)		(12)		
<b>Actifs non courants</b>	<b>11 122</b>	<b>(3 273)</b>	<b>10</b>	<b>(3 263)</b>	<b>(196)</b>	<b>7 663</b>
Stocks et en-cours	3 137	(2 531)	(9)	(2 540)		<b>597</b>
Créances clients et comptes rattachés	2 111	(727)	(17)	(744)		<b>1 367</b>
Autres actifs courants	2 009	(680)	(12)	(692)		<b>1 317</b>
Placements financiers	289	(133)		(133)		<b>156</b>
Trésorerie	2 712	(1 220)	(15)	(1 235)		<b>1 477</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>10 258</b>	<b>(5 291)</b>	<b>(53)</b>	<b>(5 344)</b>		<b>4 914</b>
<b>Total Actif</b>	<b>21 380</b>	<b>(8 564)</b>	<b>(43)</b>	<b>(8 607)</b>	<b>(196)</b>	<b>12 577</b>

Bilan consolidé au 31 décembre 2006						
PASSIF (en M€)	Publié	Mise en équivalence des entités contrôlées conjointement			Option IAS19 écarts actuariels	Retraité
		EADS	Autres	Total		
Capital social	870					870
Primes et réserves	3 560				(211)	3 349
Résultat de la période (part du Groupe)	291					291
Intérêts des minoritaires	127	(27)		(27)		100
<b>Capitaux propres</b>	<b>4 848</b>	<b>(27)</b>		<b>(27)</b>	<b>(211)</b>	<b>4 610</b>
Provisions pour retraites et obligations assimilées	699	(580)		(580)	15	134
Provisions pour risques et charges non courantes	690	(495)		(495)		195
Dettes financières non courantes	2 844	(534)	(1)	(535)		2 309
Autres passifs non courants	2 023	(1 932)	(2)	(1 934)		89
Impôts différés - Passif	759	(334)	(6)	(340)		419
Autres passifs destinés à la vente						
<b>Passifs non courants</b>	<b>7 015</b>	<b>(3 875)</b>	<b>(9)</b>	<b>(3 884)</b>	<b>15</b>	<b>3 146</b>
Provisions pour risques et charges courantes	896	(528)	(1)	(529)		367
Dettes financières courantes	1 689	(328)	8	(320)		1 369
Fournisseurs et comptes rattachés	2 904	(1 118)	(20)	(1 138)		1 766
Autres passifs courants	4 028	(2 688)	(21)	(2 709)		1 319
<b>Passifs courants</b>	<b>9 517</b>	<b>(4 662)</b>	<b>(34)</b>	<b>(4 696)</b>		<b>4 821</b>
<b>Total Passif</b>	<b>21 380</b>	<b>(8 564)</b>	<b>(43)</b>	<b>(8 607)</b>	<b>(196)</b>	<b>12 577</b>



Cette page est laissée intentionnellement blanche.

## Note 6 Informations par branches d'activité

Les principales activités du groupe Lagardère sont regroupées au sein de son pôle Media qui se répartit entre les différentes branches d'activité suivantes :

- Lagardère Publishing (ex-branche Livre) : édition d'ouvrages dans les domaines de la littérature générale, de l'éducation, de l'illustré et des fascicules ;
- Lagardère Active qui regroupe,
  - d'une part, les activités audiovisuelles et numériques comprenant notamment l'édition de chaînes thématiques, la production et la distribution audiovisuelles, la radio et les régies publicitaires ;
  - d'autre part, les activités d'édition de presse, essentiellement dans le domaine des magazines grand public.
- Lagardère Services (ex-branche Distribution Services) : distribution de presse, magasins de commercialisation de produits de consommation et de loisirs culturels ;
- Lagardère Sports, secteur d'activité créé au 1<sup>er</sup> janvier 2007 qui regroupe les sociétés nouvellement acquises Sportfive et IEC (gestion de droits marketing et audiovisuels sportifs) ainsi que Newsweb (production et diffusion de contenus sur Internet, notamment dans le domaine sportif).

Par ailleurs, le Groupe détient au 31 décembre 2007 une participation de 12,51 % dans le groupe EADS dont l'activité 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 service associées à ces activités.

Aux activités présentées ci-dessus, viennent s'ajouter les "autres activités" qui rassemblent notamment l'effet des financements contractés par le Groupe, le coût net de fonctionnement des sociétés holding du Groupe, 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.

Les cessions inter-branches sont généralement réalisées sur la base des conditions de marché.

## 6-1 Informations par branches d'activité

Compte de résultat 2007									
	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS et Autres activités <sup>(*)</sup>	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Chiffre d'affaires	2 194	510	1 821	2 331	3 723	440	<b>8 688</b>	-	<b>8 688</b>
Chiffre d'affaires inter-branches	(64)	(1)	(39)	(40)	(2)	-	<b>(106)</b>	-	<b>(106)</b>
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2 130</b>	<b>509</b>	<b>1 782</b>	<b>2 291</b>	<b>3 721</b>	<b>440</b>	<b>8 582</b>	<b>0</b>	<b>8 582</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>239</b>	<b>77</b>	<b>137</b>	<b>214</b>	<b>116</b>	<b>67</b>	<b>636</b>	-	<b>636</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	3	29	24	53	8	-	<b>64</b>	(44)	<b>20</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>242</b>	<b>106</b>	<b>161</b>	<b>267</b>	<b>124</b>	<b>67</b>	<b>700</b>	<b>(44)</b>	<b>656</b>
Charges de restructuration	-	(10)	(78)	(88)	(3)	-	<b>(91)</b>	(1)	<b>(92)</b>
Plus ou moins-values de cession	8	(1)	87	86	(1)	-	<b>93</b>	472	<b>565</b>
Pertes de valeur(**)	(22)	(10)	(73)	(83)	(98)	-	<b>(203)</b>	-	<b>(203)</b>
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions :									
sociétés intégrées	-	-	(3)	(3)	-	(36)	<b>(39)</b>	-	<b>(39)</b>
sociétés mises en équivalence	-	(20)		(20)	-	-	<b>(20)</b>	-	<b>(20)</b>
<b>Résultat avant charges financières et impôts<sup>(*)</sup></b>	<b>228</b>	<b>65</b>	<b>94</b>	<b>159</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>440</b>	<b>427</b>	<b>867</b>
Charges financières nettes	(15)	(53)	(42)	(95)	(5)	(30)	<b>(145)</b>	(59)	<b>(204)</b>
<b>Résultat avant impôts<sup>(*)</sup></b>	<b>213</b>	<b>12</b>	<b>52</b>	<b>64</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>295</b>	<b>368</b>	<b>663</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>									
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(30)	(13)	(27)	(40)	(54)	(35)	<b>(159)</b>	(5)	<b>(164)</b>
Coût des plans d'options	(8)	(5)	(6)	(11)	(2)		<b>(21)</b>	(10)	<b>(31)</b>

(\*) Dont EADS : 428 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence - 44 M€ et plus-values sur cession des titres 472 M€).

(\*\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Compte de résultat 2006 retraité									
	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS et Autres activités(*)	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Chiffre d'affaires	2 027	585	1 799	2 384	3 616	-	8 027	-	8 027
Chiffre d'affaires inter-branches	(65)	(3)	(47)	(50)	(2)	-	(117)	-	(117)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>1 962</b>	<b>582</b>	<b>1 752</b>	<b>2 334</b>	<b>3 614</b>	<b>0</b>	<b>7 910</b>	<b>0</b>	<b>7 910</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>219</b>	<b>77</b>	<b>115</b>	<b>192</b>	<b>109</b>	-	<b>520</b>	<b>1</b>	<b>521</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	2	44	30	74	5	-	81	23	104
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>221</b>	<b>121</b>	<b>145</b>	<b>266</b>	<b>114</b>	<b>0</b>	<b>601</b>	<b>24</b>	<b>625</b>
Charges de restructuration	(3)	(1)	(31)	(32)	(7)	-	(42)	(3)	(45)
Plus ou moins-values de cession	4	4	(2)	2	8	-	14	17	31
Pertes de valeur (**)	(2)	(3)	(26)	(29)	-	-	(31)	-	(31)
Profits sur écarts d'acquisition négatifs	-	-	-	-	5	-	5	-	5
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions									
sociétés intégrées	-	-	-	-	-	-	-	-	-
sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat avant charges financières et impôts(*)</b>	<b>220</b>	<b>121</b>	<b>86</b>	<b>207</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>547</b>	<b>38</b>	<b>585</b>
Charges financières nettes	(15)	(36)	(28)	(64)	(5)	-	(84)	(90)	(174)
<b>Résultat avant impôts(*)</b>	<b>205</b>	<b>85</b>	<b>58</b>	<b>143</b>	<b>115</b>	<b>0</b>	<b>463</b>	<b>(52)</b>	<b>411</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>									
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(30)	(15)	(24)	(39)	(54)	-	(123)	(5)	(128)
Coût des plans d'options	(7)	(5)	(6)	(11)	(3)	-	(21)	(12)	(33)

(\*) Dont EADS : 23 M€ en contribution des sociétés mises en équivalence.

(\*\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

## Financement 31.12.2007

	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Flux générés par l'activité	295	66	147	213	138	129	<b>775</b>	(3)	<b>772</b>
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(110)	(99)	(74)	(173)	(37)	(55)	<b>(375)</b>	32	<b>(343)</b>
<b>Flux opérationnels</b>	<b>185</b>	<b>(33)</b>	<b>73</b>	<b>40</b>	<b>101</b>	<b>74</b>	<b>400</b>	29	<b>429</b>
Investissements	(92)	(77)	(162)	(239)	(81)	(961)	<b>(1 373)</b>	(16)	<b>(1 389)</b>
– incorporels et corporels	(40)	(15)	(25)	(40)	(76)	(62)	<b>(218)</b>	(9)	<b>(227)</b>
– financiers	(52)	(62)	(137)	(199)	(5)	(899)	<b>(1 155)</b>	(7)	<b>(1 162)</b>
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	10	10	155	165	15	3	<b>193</b>	697	<b>890</b>
– incorporels et corporels	9	–	1	1	6	–	<b>16</b>	17	<b>33</b>
– financiers	1	10	154	164	9	3	<b>177</b>	680	<b>857</b>
(Augmentation) diminution des placements financiers	–	43	–	43	14	–	<b>57</b>	(43)	<b>14</b>
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>(82)</b>	<b>(24)</b>	<b>(7)</b>	<b>(31)</b>	<b>(52)</b>	<b>(958)</b>	<b>(1 123)</b>	<b>638</b>	<b>(485)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>103</b>	<b>(57)</b>	<b>66</b>	<b>9</b>	<b>49</b>	<b>(884)</b>	<b>(723)</b>	<b>667</b>	<b>(56)</b>

## Bilan 31.12.2007

	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Actifs sectoriels	2 183	944	2 735	3 679	938	1 238	<b>8 038</b>	796	<b>8 834</b>
Titres mis en équivalence	12	1 456	365	1 821	10	–	<b>1 843</b>	1 004	<b>2 847</b>
Passifs sectoriels	(1 190)	(738)	(1 060)	(1 798)	(920)	(373)	<b>(4 281)</b>	(241)	<b>(4 522)</b>
<b>Fonds opérationnels employés</b>	<b>1 005</b>	<b>1 662</b>	<b>2 040</b>	<b>3 702</b>	<b>28</b>	<b>865</b>	<b>5 600</b>	<b>1 559</b>	<b>7 159</b>
<b>Actifs et passifs à céder</b>									<b>70</b>
<b>Trésorerie (endettement) net comptable consolidé</b>									<b>(2 570)</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>									<b>4 659</b>

Financement 31.12.2006 retraité									
	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Flux générés par l'activité	281	222	94	316	183	-	780	75	855
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(96)	(81)	(68)	(149)	(41)	-	(286)	99	(187)
<b>Flux opérationnels</b>	<b>185</b>	<b>141</b>	<b>26</b>	<b>167</b>	<b>142</b>	<b>0</b>	<b>494</b>	<b>174</b>	<b>668</b>
Investissements	(463)	(545)	(83)	(628)	(88)	-	(1 179)	(80)	(1 259)
- incorporels et corporels	(29)	(11)	(44)	(55)	(65)	-	(149)	(5)	(154)
- financiers	(434)	(534)	(39)	(573)	(23)	-	(1 030)	(75)	(1 105)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	153	16	8	24	8	-	185	9	194
- incorporels et corporels	37	1	2	3	2	-	42	1	43
- financiers	116	15	6	21	6	-	143	8	151
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	5	-	5	-	5
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>(310)</b>	<b>(529)</b>	<b>(75)</b>	<b>(604)</b>	<b>(75)</b>	<b>0</b>	<b>(989)</b>	<b>(71)</b>	<b>(1 060)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>(125)</b>	<b>(388)</b>	<b>(49)</b>	<b>(437)</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>(495)</b>	<b>103</b>	<b>(392)</b>

Bilan 31.12.2006 retraité									
	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Actifs sectoriels	2 197	1 309	2 941	4 250	1 171	-	7 618	830	8 448
Titres mis en équivalence	11	932	358	1 290	6	-	1 307	1 189	2 496
Passifs sectoriels	(1 175)	(664)	(1 112)	(1 776)	(1 064)	-	(4 015)	(274)	(4 289)
<b>Fonds opérationnels employés</b>	<b>1 033</b>	<b>1 577</b>	<b>2 187</b>	<b>3 764</b>	<b>113</b>	<b>-</b>	<b>4 910</b>	<b>1 745</b>	<b>6 655</b>
<b>Trésorerie (endettement) net comptable consolidé</b>									<b>(2 045)</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>									<b>4 610</b>

## 6-2 Informations par secteurs géographiques

Chiffre d'affaires		
	2007	2006 retraité
France	3 218	3 160
Union européenne	3 249	2 906
Autres pays européens	592	536
USA et Canada	944	893
Moyen-Orient	32	10
Asie-Océanie	397	283
Autres (Afrique, Amérique latine)	150	122
<b>Total</b>	<b>8 582</b>	<b>7 910</b>

Actifs sectoriels		
	31.12.2007	31.12.2006 retraité
France	5 014	4 617
Union européenne	2 095	2 041
Autres pays européens	266	242
USA et Canada	1 224	1 362
Moyen-Orient	-	-
Asie-Océanie	165	163
Autres (Afrique, Amérique latine)	70	23
<b>Total</b>	<b>8 834</b>	<b>8 448</b>

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)		
	31.12.2007	31.12.2006 retraité
France	131	76
Union européenne	54	48
Autres pays européens	13	9
USA et Canada	21	14
Moyen-Orient	-	-
Asie-Océanie	3	6
Autres (Afrique, Amérique latine)	5	1
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>154</b>

## Note 7 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé progresse sur l'exercice 2007 de 8,5 % en données brutes et de 3,3 % à périmètre et taux de change comparables.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires 2007 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2006 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2007 ;
- le chiffre d'affaires 2007 et le chiffre d'affaires 2006 retraité sur la base des taux de change applicables en 2007.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2007	2006 retraité
Ventes de biens et services	7 122	6 575
Publicité	1 436	1 312
Échanges dissemblables	24	23
<b>Total</b>	<b>8 582</b>	<b>7 910</b>

## Note 8 Frais de personnel

### 8-1 Effectifs

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration se ventilent comme suit :

	2007	2006 retraité
Lagardère Publishing	7 537	7 242
Lagardère Active	13 458	12 750
<i>Audiovisuel</i>	2 678	2 428
<i>Presse</i>	10 780	10 322
Lagardère Services	11 278	11 536
Lagardère Sports	537	-
<b>Lagardère Media</b>	<b>32 810</b>	<b>31 528</b>
Autres activités	740	595
<b>Total</b>	<b>33 550</b>	<b>32 123</b>

### 8-2 Charges de personnel

	2007	2006 retraité
Salaires et rémunérations	1 421	1 348
Charges sociales	344	338
Paiements en actions	31	33
<b>Total</b>	<b>1 796</b>	<b>1 719</b>

### 8-3 Paiement fondé sur des actions

#### Plans d'options d'achat d'actions

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et jusqu'en 2006 inclus, au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe, des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1<sup>er</sup> janvier 2007 sont présentées en note 23-2 ci-après.

Conformément aux principes énoncés en note 3-5, Paiement fondé sur des actions, les options accordées à partir du 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> 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 €
<b>Options en circulation au 31 décembre 2005</b>	<b>4 666 999</b>	<b>53,60 €</b>
Attribuées	1 844 700	55,84 €
Annulées	(77 150)	53,56 €
Exercées	(20 426)	51,45 €
<b>Options en circulation au 31 décembre 2006</b>	<b>6 414 123</b>	<b>54,25 €</b>
Annulées	(93 305)	54,15 €
Exercées	(28 663)	51,59 €
<b>Options en circulation au 31 décembre 2007</b>	<b>6 292 155</b>	<b>54,26 €</b>
<i>Dont exerçables</i>	4 474 755	53,62 €

La fourchette de prix d'exercice pour les stock-options en circulation au 31 décembre 2007 se situe entre 51,45 € et 56,97 €. Leur durée moyenne restant à courir jusqu'à maturité est de 7,55 ans.

#### Plan d'attribution d'actions gratuites

Le 28 décembre 2007, un plan d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA a été mis en place au profit de dirigeants et salariés du Groupe. Ce plan porte sur l'attribution de 594 350 actions. Ces actions seront remises aux bénéficiaires le 29 décembre 2009 sous la condition que le cours moyen coté en décembre 2009 de l'action Lagardère SCA soit au moins égal au cours coté à la date d'attribution, soit 51,14 €.

#### Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les calculs de la juste valeur des options d'achat et des actions gratuites attribuées ont été réalisés en utilisant respectivement les méthodes binomial et de Black & Scholes.

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2007 et 2006 sont les suivantes :

	Actions gratuites	Options d'achat d'actions		
	Plan du 28.12.2007	Plan du 14.12.2006	Plan du 21.11.2005	Plan du 20.11.2004
Cours de l'action à la date d'attribution	51,14 €	59,85 €	58,25 €	54,40 €
Prix d'exercice	(1)	55,84 €	56,97 €	51,92 €
Volatilité attendue	27 %	27 %	30 %	40 %
Taux de dividendes attendu	2 %	2 %	2 %	2 %
Taux sans risque	4,19 %	3,85 %	3,5 %	3,7 %

(1) Actions gratuites.

Pour le plan 2004, 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 mars 2007, 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 23-3 ci-après).

En 2007, la volatilité retenue correspond à la volatilité implicite observée le 28.12.2007 sur les options Lagardère négociables de même maturité telle que publiée par Euronext.

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élèvent à 31 M€ pour l'exercice 2007 et 33 M€ pour l'exercice 2006.

## Note 9 Autres charges et produits des activités

	2007	2006 retraité
Restructurations	(92)	(45)
Plus et moins values de cessions d'actifs	565	31
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(203)	(31)
Profit sur écarts d'acquisition négatifs	-	5
Dépréciations d'actifs	(25)	(35)
Gains et pertes de change	(2)	5
Charges financières hors intérêts	(8)	(5)
Autres charges et produits	(33)	25
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>(50)</b>

### En 2007

Les plus-values de cession d'actifs se rapportent pour l'essentiel à la cession :

- des titres EADS (+ 472 M€) ;
- des titres de la Presse Quotidienne Régionale (+ 70 M€), de Hachette Filipacchi Suède (+ 15 M€) et de la participation dans la chaîne de télévision Teva (+ 6 M€).

Les coûts de restructuration, soit 92 M€, ont été engagés à hauteur de 88 M€ par Lagardère Active dont 78 M€ au titre des programmes de réduction des coûts de la Presse Magazine et 10 M€ liés aux réductions d'effectifs de l'Audiovisuel.

Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 203 M€ réparties entre Lagardère Services (98 M€), Lagardère Active (83 M€) et Lagardère Publishing (22 M€).

Chez Lagardère Services, la perte de valeur de 98 M€ s'affecte, à hauteur de 95 M€, au groupe Virgin Stores dont la valeur comptable a été ajustée au 31 décembre 2007 afin de refléter les conditions du protocole d'accord définitif signé le 21 décembre 2007 entre Lagardère Services et Butler Capital Partners pour une prise de participation majoritaire de Butler Capital Partners dans le groupe Virgin Stores. L'entrée de Butler Capital Partners restait au 31 décembre 2007 soumise à l'obtention d'autorisations réglementaires et juridiques. Au bilan du 31 décembre 2007, les actifs et passifs du groupe Virgin Stores sont présentés en actifs et passifs associés détenus en vue de la vente.

Les pertes de valeur enregistrées par Lagardère Active (83 M€) concernent :

- la Presse Magazine à hauteur de 73 M€ dont 62 M€ se rapportent à des titres de publication aux États-Unis, conséquence d'une révision à la baisse des prévisions de croissance à moyen terme des recettes publicitaires et 7 M€ à une dépréciation de l'écart d'acquisition de la société SCPE (éditrice de magazines masculins en France) du fait de la tendance baissière de la diffusion et de la publicité sur ce segment ;
- l'Audiovisuel à hauteur de 10 M€, dont 5 M€ dans l'activité de distribution de droits du fait des tendances baissières observées sur le chiffre d'affaires et 5 M€ dans l'activité Production.

Lagardère Publishing a enregistré une perte de valeur de 22 M€ sur l'écart d'acquisition de la filiale Octopus (éditeur de livres illustrés en Grande-Bretagne). Cette perte de valeur est la conséquence :

- des modifications structurelles du marché des coéditions internationales qui voit de plus en plus les éditeurs européens ou scandinaves produire eux même des livres illustrés sans s'adosser à des productions anglaises ;
- et de l'évolution négative du marché de l'édition cartographique due à la concurrence des produits gratuits en ligne et du développement des GPS.

Ces nouvelles conditions de marché ont conduit à réviser à la baisse les prévisions de résultats futurs.

Les dépréciations d'actifs (25 M€ en 2007 et 35 M€ en 2006) concernent principalement des dépréciations d'avances auteurs dans la branche Publishing.

Les autres charges et produits enregistrent en 2007 comme en 2006 les mouvements sur provisions de l'exercice.

### En 2006

Les plus-values de cession d'actifs se composaient pour l'essentiel :

- dans la branche Media, des cessions de titres Saarbach (8 M€) et chaîne Météo (4M€) ;
- de cessions immobilières réalisées dans les autres activités (14 M€).

Les coûts de restructuration, soit 45 M€ sur l'exercice 2006, avaient 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 au Royaume-Uni.

Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles s'élevaient à 31 M€ dont 24 M€ concernaient des titres de presse américains.

## Note 10 Charges financières nettes

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2007	2006 retraité
Produits financiers sur prêts	36	23
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	23	44
<b>Produits financiers</b>	<b>59</b>	<b>67</b>
Charges d'intérêts des dettes financières	(211)	(169)
Moins-value d'échange sur titres T-Online	-	(15)
Charges liées aux produits dérivés sur endettement net <sup>(1)</sup>	(52)	(57)
<b>Charges financières</b>	<b>(263)</b>	<b>(241)</b>
<b>Total</b>	<b>(204)</b>	<b>(174)</b>

(1) Dont 50 M€ en 2007 et 2006 au titre du produit dérivé attaché aux ORAPA EADS (cf note 25-3 de l'annexe consolidée).

## 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 :

	2007	2006 retraité
Impôt courant	(165)	(110)
Mouvements sur les impôts différés	66	18
<b>Total</b>	<b>(99)</b>	<b>(92)</b>

### 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 2007 et 2006 :

	2007	2006 retraité
Résultat avant impôts	663	411
Contribution des sociétés mises en équivalence	-	104
<b>Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence</b>	<b>663</b>	<b>307</b>
Charge d'impôt théorique <sup>(1)</sup>	(228)	(106)
<b>Incidence sur l'impôt théorique des :</b>		
Résultats taxés (déduits) à taux réduit	(2)	15
Déficits imputés dans l'exercice <sup>(2)</sup>	4	8
Déficits créés dans l'exercice <sup>(2)</sup>	(6)	(10)
Différentiels de taux d'imposition dans les filiales étrangères	32	13
Limitation des impôts différés	(18)	(15)
Avoirs fiscaux et crédits d'impôts	-	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisation corporelles et incorporelles	(45)	(7)
Différences permanentes et autres éléments	164	10
<b>Charge d'impôt réelle</b>	<b>(99)</b>	<b>(92)</b>

(1) Au taux en vigueur en France (34,43 % en 2007 et 2006).

(2) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

En 2007, les différences permanentes comprennent à hauteur de 162 M€ l'incidence liée à la non-taxation de la plus-value de cession des titres EADS (472 M€).

### 11-3 Impôts différés comptabilisés au bilan

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Actifs incorporels	(295)	(368)
Actifs corporels	(45)	(53)
Actifs financiers non courants	(29)	(32)
Stocks et en-cours	17	12
Provisions pour pensions	26	32
Autres provisions	82	47
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	210	183
<b>Différences temporaires (valeur brute)</b>	<b>(34)</b>	<b>(179)</b>
Provision pour dépréciation des IDA	(167)	(142)
<b>Différences temporaires (valeur nette)</b>	<b>(201)</b>	<b>(321)</b>
Pertes reportables	27	46
Crédits d'impôts	-	-
<b>Total impôts différés nets</b>	<b>(174)</b>	<b>(275)</b>
Actifs d'impôts différés	166	144
Passifs d'impôts différés	(340)	(419)

### 11-4 Suivi des impôts différés

	2007	2006 retraité
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(275)	(308)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	66	18
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	-	(12)
Change et périmètre	35	27
<b>Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice</b>	<b>(174)</b>	<b>(275)</b>

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Titres disponibles à la vente	(3)	(7)
Couvertures de flux de trésorerie	-	-
Option IAS 19 écarts actuariels	1	5
<b>Total</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>

## 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.

	2007	2006
Résultat net part du Groupe (M€)	534	291
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	134 133 286	142 691 231
Autocontrôle	(4 010 793)	(7 420 165)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	130 122 493	135 271 066
<b>Nombre moyen d'actions en circulation</b>	<b>132 696 780</b>	<b>136 943 532</b>
<b>Résultat net par action (€)</b>	<b>4,03</b>	<b>2,13</b>

### 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") ainsi que par les actions gratuites attribuées en 2007.

	2007	2006
Résultat net part du Groupe (M€)	534	291
Nombre moyen d'actions en circulation	132 696 780	136 943 532
Conversion en actions des options sur actions		
Options à effet dilutif "dans la monnaie"	996 950	2 354 220
Options "hors la monnaie"		1 011 554
<b>Nombre moyen d'actions après prise en compte des options à effet dilutif</b>	<b>133 693 730</b>	<b>139 297 752</b>
<b>Résultat net dilué par action (€)</b>	<b>3,99</b>	<b>2,09</b>

## Note 13 Écarts d'acquisition

	2007	2006 retraité
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 062</b>	<b>1 838</b>
<i>Valeur brute</i>	2 111	1 889
<i>Pertes de valeur cumulées</i>	(49)	(51)
Changement de méthode de l'intégration proportionnelle à la mise en équivalence		(4)
Acquisitions	1 036	419
Ajustements résultant de la comptabilisation des engagements de rachat sur intérêts minoritaires	28	(29)
Cessions	(16)	(167)
Pertes de valeur	(73)	-
Écarts de conversion	(60)	(2)
Autres mouvements	(2)	7
<b>Au 31 décembre</b>	<b>2 975</b>	<b>2 062</b>
<i>Valeur brute</i>	3 056	2 111
<i>Pertes de valeur cumulées</i>	(81)	(49)

Au bilan, les écarts d'acquisition nets concernent les sociétés suivantes :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Groupe Sportfive	630	-
Hachette Filipacchi Médias <sup>(1)</sup>	596	596
Groupe Editis	238	238
Hachette Book Group (ex-Time Warner Book)	199	223
Little Brown Book Group (ex-Time Warner Book)	60	51
Groupe Hodder Headline	189	206
Groupe Lagardère Active Broadcast	254	242
Nextedia	91	-
Groupe Hatier	84	84
IEC in Sports	73	-
Newsweb	72	-
Jumpstart Automotive Media	53	-
Groupe Payot Naville Distribution	40	40
Société de Presse Féminine	39	-
Lagardère <sup>(2)</sup>	45	45
Groupe Orion	31	34
Groupe Octopus	28	53
Groupe Salvat	27	27
Newslink	25	25
Groupe Lapker	16	17
Groupe Escala Educacional	14	-
Pika Editions	14	-
SCPE	1	16
Virgin Stores	-	34
Nice Matin	-	22
Ajustements résultant de la comptabilisation des engagements de rachat sur intérêts minoritaires	52	24
Autres	104	85
<b>Total</b>	<b>2 975</b>	<b>2 062</b>

(1) Entité fusionnée avec Hachette SA au 31.12.2007.

(2) Écarts sur acquisitions de titres Matra Hachette antérieurement à la fusion.

## Note 14 Immobilisations Incorporelles

Valeurs brutes			
	Titres de publication	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>1 447</b>	<b>566</b>	<b>2 013</b>
Acquisitions	-	29	<b>29</b>
Variations de périmètre	-	(2)	<b>(2)</b>
Cessions	(2)	(17)	<b>(19)</b>
Reclassements	14	(6)	<b>8</b>
Changement de méthode IP à ME	(19)	(5)	<b>(24)</b>
Écarts de conversion	(83)	(5)	<b>(88)</b>
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>1 357</b>	<b>560</b>	<b>1 917</b>
Acquisitions	1	70	<b>71</b>
Variations de périmètre	(105)*	401**	<b>296</b>
Cessions	-	(38)	<b>(38)</b>
Transfert à actifs destinés à la vente	-	(80)	<b>(80)</b>
Reclassements	-	9	<b>9</b>
Écarts de conversion	(84)	(8)	<b>(92)</b>
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>1 169</b>	<b>914</b>	<b>2 083</b>

\* Dont - 110 M€ liée à la cession de la PQR.

\*\* Dont 403 M€ de droits sportifs liés aux entrées de la branche Sports.

Amortissements et pertes de valeur			
	Titres de publication	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2006</b>	<b>(52)</b>	<b>(348)</b>	<b>(400)</b>
Amortissements	-	(25)	<b>(25)</b>
Pertes de valeur	(26) <sup>(*)</sup>	(5)	<b>(31)</b>
Variations de périmètre	-	3	<b>3</b>
Cessions	-	17	<b>17</b>
Reclassements	-	12	<b>12</b>
Changement de méthode IP à ME	-	3	<b>3</b>
Écarts de conversion	1	4	<b>5</b>
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>(77)</b>	<b>(339)</b>	<b>(416)</b>
Amortissements	-	(98)	<b>(98)</b>
Pertes de valeur	(65)*	(40)**	<b>(105)</b>
Variations de périmètre	-	(125)	<b>(125)</b>
Cessions	-	36	<b>36</b>
Transfert à actifs destinés à la vente	-	43	<b>43</b>
Reclassements	-	-	<b>-</b>
Écarts de conversion	7	3	<b>10</b>
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>(135)</b>	<b>(520)</b>	<b>(655)</b>
<b>Valeurs nettes</b>			
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>1 280</b>	<b>221</b>	<b>1 501</b>
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>1 034</b>	<b>394</b>	<b>1 428</b>

\* Dont pertes de valeur sur les titres de publication aux États-Unis : - 25 M€ en 2006 et - 62 M€ en 2007.

\*\* Dont - 37 M€ de pertes de valeur sur le groupe Virgin Stores.

Les principaux titres de publication du pôle Lagardère Media sont portés par les sociétés suivantes :

Valeurs nettes comptables		
	<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2006 retraité</b>
Hachette Filipacchi Magazines Inc. *	530	657
Groupe Rusconi	192	164
Hachette Filipacchi UK	103	113
Nice Matin	-	80
Hachette Fujin Gaho	51	53
Hachette Filipacchi Medias **	32	32
Groupe Quillet	-	25
Hachette Filipacchi SA (Espagne)	24	27

\* Diminution consécutive à la baisse du cours du dollar US et à l'enregistrement d'une perte de valeur de - 62 M€.

\*\* Entité fusionnée avec Hachette SA au 31.12.2007.

## Note 15 Immobilisations corporelles

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2007							
	Solde au 01.01.2007	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions et reclassement en actifs destinés à la vente	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2007
Terrains	151	1	(4)	(2)	1	(1)	146
Constructions	561	25	(65)	(62)	-	(4)	455
Matériel et outillage	451	44	(66)	(64)	30	(6)	389
Autres immobilisations	500	57	(6)	(77)	(16)	(3)	455
Immobilisations en cours	43	13	-	(4)	(34)	-	18
<b>Total</b>	<b>1 706</b>	<b>140</b>	<b>(141)</b>	<b>(209)</b>	<b>(19)</b>	<b>(14)</b>	<b>1 463</b>

Amortissements et pertes de valeur 2007								
	Solde au 01.01.2007	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions et reclassement en actifs destinés à la vente	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2007
Terrains	(3)	-	-	-	-	1	-	(2)
Constructions	(292)	(25)	(24) <sup>(*)</sup>	44	68	1	2	(226)
Matériel et outillage	(341)	(37)	-	35	60	(1)	4	(280)
Autres immobilisations	(359)	(44)	(1)	6	61	18	4	(315)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(995)</b>	<b>(106)</b>	<b>(25)</b>	<b>85</b>	<b>189</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>(823)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>711</b>	<b>34</b>	<b>(25)</b>	<b>(56)</b>	<b>(20)</b>	<b>0</b>	<b>(4)</b>	<b>640</b>

(\*) Dont - 24 M€ de pertes de valeur sur le groupe Virgin Stores.

Valeurs brutes 2006 retraité							
	Solde au 01.01.2006	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2006
Terrains	153	-	-	(4)	2	-	151
Constructions	548	16	-	(7)	7	(3)	561
Matériel et outillage	414	34	-	(14)	12	(1)	451
Autres immobilisations	484	48	-	(18)	(6)	(8)	500
Immobilisations en cours	28	30	-	(1)	(14)	-	43
<b>Total</b>	<b>1 627</b>	<b>128</b>	<b>6</b>	<b>(44)</b>	<b>1</b>	<b>(12)</b>	<b>1 706</b>

Amortissements et pertes de valeur 2006 retraité								
	Solde au 01.01.2006	Amortissements	Pertes de valeurs	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2006
Terrains	(3)	-	-	-	-	-	-	(3)
Constructions	(274)	(26)	-	-	6	-	2	(292)
Matériel et outillage	(311)	(35)	-	(5)	13	(4)	1	(341)
Autres immobilisations	(342)	(45)	-	3	17	2	6	(359)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(930)</b>	<b>(106)</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>36</b>	<b>(2)</b>	<b>9</b>	<b>(995)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>697</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>(8)</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>711</b>

### Immeubles de placement

Un ensemble immobilier est inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 75 M€ au 31 décembre 2007 et de 78 M€ au 31 décembre 2006 qui fait l'objet d'un contrat de location simple avec le groupe NMPP. La valeur de marché de cet immeuble est estimée à 118 M€ au 31 décembre 2007 et à 109 M€ au 31 décembre 2006. Les loyers perçus en 2007 et 2006 s'élèvent à 9 M€.

### Contrats de location financement

Les immobilisations faisant l'objet de contrats de location financement comprises essentiellement dans les postes terrains et constructions s'élèvent à :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Valeur brute	116	130
Valeur nette	75	79

## Note 16 Titres mis en équivalence

Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2007	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2006 retraité	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Canal+ France	20 %	-	1 433	-	10	-
CanalSatellite	-	34 %	-	935	-	52
Marie-Claire	42 %	42 %	236	234	6	9
Groupe Amaury	25 %	25 %	76	68	9	10
OEE	25 %	-	15	-	-	-
SETC	39 %	39 %	14	12	1	1
Éditions J'ai lu	35 %	35 %	11	10	1	1
Autres			59	50	17	8
<b>Hors EADS</b>			<b>1 844</b>	<b>1 309</b>	<b>44</b>	<b>81</b>
EADS	12,51 %	14,98 %	1 003	1 187	(44)	23
<b>Total</b>			<b>2 847</b>	<b>2 496</b>	<b>0</b>	<b>104</b>

Les informations financières condensées d'EADS, Canal+ France et CanalSatellite se présentent comme suit :

	31.12.2007		31.12.2006	
	EADS	Canal+ France	EADS	CanalSatellite
<i>(Chiffres exprimés à 100 %)</i>				
<b>Informations relatives au bilan</b>				
Total des actifs	70 225	4 967	66 439	599
Total des passifs	62 124	3 068	58 334	447
<b>Informations relatives au compte de résultat</b>				
Chiffre d'affaires	39 123	3 750	39 434	1 133
Résultat net	(437)	151	166	152

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'Aérospatiale 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<sup>er</sup> janvier 2004 et conservant donc dans ses comptes les valeurs comptables historiques de ces entités. Le résultat net publié par le groupe EADS s'élève à - 446 M€ pour l'exercice 2007.

Suite à l'acquisition de titres Canal+ France le 19 décembre 2006 et à l'apport de la participation de 34 % dans CanalSatellite le 4 janvier 2007 le Groupe détient à présent 20 % dans Canal+ France (cf. note 4-1 pour la description de l'opération).

## Note 17 Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

<b>Valeur nette</b>	<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2006 retraité</b>
Titres de participation	124	671
Prêts et créances	81	78
Instruments financiers dérivés	-	-
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>749</b>

Les titres de participation comprennent :

<b>Valeur nette</b>	<b>31.12.2007</b>		<b>31.12.2006 retraité</b>	
	<b>Valeur comptable</b>	<b>% détenu</b>	<b>Valeur comptable</b>	<b>% détenu</b>
Canal+ France			469	7 %
Newsweb			64	87 %
Titres Viel	43	12 %	42	13 %
Le Monde SA	36	17 %	36	17 %
La Dépêche du Midi	12	15 %	12	15 %
Autofin			3	10 %
Autres	33		45	
<b>Total</b>	<b>124</b>		<b>671</b>	

Les titres Canal+ France et Newsweb acquis en décembre 2006 ont été consolidés à effet du 1<sup>er</sup> 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 2007 à - 6 M€. En 2006, ils s'élevaient à + 19 M€.

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

<b>Prêts et créances</b>	<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2006 retraité</b>
Valeur brute	190	175
Dépréciation	(109)	(97)
<b>Valeur nette</b>	<b>81</b>	<b>78</b>

<b>Analyse de la dépréciation</b>	<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2006 retraité</b>
Dépréciation à l'ouverture	(97)	(100)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	20	3
Autres mouvements et écarts de conversion	(32)	-
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(109)</b>	<b>(97)</b>

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an.

## Note 18 Stocks et en-cours

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Lagardère Publishing	438	429
Lagardère Active	80	87
<i>Audiovisuel</i>	39	35
<i>Presse</i>	41	52
Lagardère Services	241	297
Lagardère Sports	-	-
Autres activités (*)	23	26
<b>Valeur brute</b>	<b>782</b>	<b>839</b>
Provisions pour dépréciation	(253)	(242)
<b>Valeur nette</b>	<b>529</b>	<b>597</b>

(\*) *Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing & Services (ex-Matra Automobile) pour 23 M€ en 2007 et 25 M€ en 2006.*

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
<b>Analyse de la dépréciation</b>		
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	(242)	(223)
Augmentation (diminution) de la dépréciation	(15)	(1)
Autres mouvements et écarts de conversion	4	(18)
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(253)</b>	<b>(242)</b>

## Note 19 Créances clients

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 718	1 481
Dépréciation	(133)	(114)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 585</b>	<b>1 367</b>
<i>dont :</i>		
<i>créances non échues</i>	1 189	– (*)
<i>créances échues de moins de six mois</i>	340	– (*)
<i>créances échues de plus de six mois</i>	56	– (*)
<i>Total</i>	<i>1 585</i>	<i>1 367</i>

(\*) L'information n'est pas disponible pour 2006.

<b>Analyse de la dépréciation</b>	31.12.2007	31.12.2006 retraité
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(114)</b>	<b>(111)</b>
(Augmentation) diminution de la dépréciation	11	10
Autres mouvements et écarts de conversion	(30)	(13)
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(133)</b>	<b>(114)</b>

### Titrisation de créances commerciales

Certaines filiales de Lagardère Active 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 :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
<b>Bilan actif</b>		
Créances clients	154	195
Créances diverses (*)	(27)	(31)
<b>Bilan passif</b>		
Dettes financières	127	164

(\*) Dépôts de garanties.

## Note 20 Autres actifs courants

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Avances et acomptes versés	25	20
Créances fiscales et sociales	319	310
Instruments financiers dérivés (*)	459	454
Auteurs débiteurs	268	274
Fournisseurs débiteurs	107	152
Prêts	40	43
Charges constatées d'avance	103	79
Autres créances diverses	90	96
<b>Total</b>	<b>1 411</b>	<b>1 428</b>
<b>Dépréciation</b>	<b>(105)</b>	<b>(111)</b>
<b>Valeur nette</b>	<b>1 306</b>	<b>1 317</b>

(\*) Cf. note 26-2.

<b>Analyse de la dépréciation</b>	31.12.2007	31.12.2006 retraité
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	(111)	(104)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(38)	(38)
Autres mouvements et écarts de conversion	44	31
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(105)</b>	<b>(111)</b>

## Note 21 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 :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Actions	43	39
Obligations	93	117
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>156</b>

Le poste Actions correspond aux actions Deutsche Telekom reçues en 2006 en échange des actions T-Online suite à la fusion des deux entités.

## Note 22 Trésorerie

Au tableau de financement, la trésorerie courante est calculée comme suit :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Trésorerie et équivalents de trésorerie	733	1 477
Concours financiers courants	(261)	(306)
<b>Trésorerie courante</b>	<b>472</b>	<b>1 171</b>

## Note 23 Capitaux propres

### 23-1 Capital

Au 31 décembre 2007, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 818 213 044,60 € et est divisé en 134 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

L'évolution du capital est la suivante :

	2007	2006
Nombre d'actions au 1 <sup>er</sup> janvier	142 691 231	142 042 120
Augmentation de capital par exercice d'options de souscription d'actions	3 529	649 111
Réduction de capital du 25.04.2007 par annulation d'actions d'autocontrôle	(8 561 474)	-
<b>Nombre d'actions émises et libérées au 31 décembre</b>	<b>134 133 286</b>	<b>142 691 231</b>

### 23-2 Options consenties au personnel sur les actions de l'émetteur

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe des plans d'options de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1<sup>er</sup> janvier 2007 sont décrites ci-après.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2007	Nombre d'options annulées à fin 2007	Quantités restant à lever à fin 2007	Dates d'exercice
<b>Options de souscriptions</b>								
18.12.2000	23.05.2000	1 254 500	62,31 €	458	3 529	229 342	-	18.12.2002 au 17.12.2007
<b>Options d'achat</b>								
19.12.2001	23.05.2000	1 258 000	46,48 €	421	150 715	113 992	669 139	19.12.2003 au 19.12.2008
19.12.2002	23.05.2000	1 299 000	51,45 €	416	117 115	94 973	1 032 587	19.12.2004 au 19.12.2009
18.12.2003	23.05.2000	1 437 250	51,45 €	445	20 026	69 976	1 342 953	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004	11.05.2004	1 568 750	51,92 €	481	8 367	81 674	1 496 208	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005	11.05.2004	1 683 844	56,97 €	495	-	48 250	1 635 594	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	11.05.2004	1 844 700	55,84 €	451	-	27 300	1 817 400	14.12.2008 au 14.12.2016

Par ailleurs, des options de souscription d'actions Hachette Filipacchi Médias (HFM) 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'était 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 caduques	Nombre d'options restant à lever à fin 2007	Période de rachat
AG du 18.06.1997 18.06.1997	37,44 €	du 18.06.1997 au 17.06.2007	1 577 <sup>(1)</sup>	11	64 <sup>(3)</sup>	–	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 <sup>(2)</sup>	63	75	732 <sup>(4)(5)</sup>	du 23.07.2004 au 23.07.2009

(1) Chaque option donnait le droit de souscrire 300 actions HFM.

(2) Chaque option donnait le droit de souscrire 500 actions HFM.

(3) En 2007, les 64 options restantes ont été exercées.

(4) En 2007, 136 options ont été exercées.

(5) Suite à l'absorption le 31 décembre 2007 de Hachette Holding (ex-Hachette Filipacchi Médias : HFM) par Hachette SA, cette dernière a repris l'ensemble des droits et obligations relatifs aux options de souscription d'actions attribuées, les prix de souscription et les quantités d'actions ayant été ajustés en fonction de la parité d'échange. Il reste en conséquence aujourd'hui 27 bénéficiaires disposant de 732 options de souscription. Chacune de ces options permet désormais de souscrire 91 actions Hachette SA au prix de 253,85 € par action, les 91 actions Hachette SA souscrites devant être échangées contre 550 actions Lagardère SCA, conformément aux engagements pris en 2000 lors des offres publiques.

Le 28 décembre 2007, la Gérance a mis en place au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe un plan d'attribution d'actions gratuites portant sur 594 350 actions Lagardère SCA. Ces actions seront remises aux bénéficiaires le 29 décembre 2009 sous la condition que la moyenne des vingt derniers cours d'ouverture de l'action Lagardère SCA précédant le 29 décembre 2009 soit supérieure ou égale au cours coté à la date d'attribution soit 51,14 €.

### 23 - 3 Actions d'autocontrôle

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2007	2006
Détention au 1 <sup>er</sup> janvier	7 420 165	3 426 123
Achats	6 091 917	4 969 461
Levées d'options	(408 172)	(544 900)
Ventes réalisées dans le cadre des contrats de couverture	(531 643)	(430 519)
Réduction de capital du 25.04.2007 par annulation d'actions d'autocontrôle	(8 561 474)	–
<b>Détention au 31 décembre</b>	<b>4 010 793</b>	<b>7 420 165</b>

Lagardère SCA a, de 2001 à 2006, 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 mars 2007 les opérations de couverture décrites ci-après :

- 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€ ;
- en mars 2007, vente de 531 643 actions propres à Barclays Capital Securities Limited et achat de 1 844 700 options d'achat auprès de Barclays Bank PLC. Le prix de cession s'est élevé à 30 M€ et a dégagé une plus-value de 0,2 M€. Le prix d'achat des options d'achat s'est élevé à 31 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 2006.

Conformément à la norme IAS 32, l'ensemble de ces transactions qui portent sur des instruments de capitaux propres a été directement comptabilisé en capitaux propres.

Par ailleurs, en 2007, le Groupe a acheté 6 091 917 actions propres pour un prix de revient total de 351 M€ et cédé au personnel 408 172 actions pour un prix total de 22 M€ et un résultat de cession de 0,4 M€. En 2006, les achats portaient sur 4 969 461 actions pour un prix de revient total de 276 M€ et les cessions au personnel portaient sur 544 900 actions pour un prix total de 29 M€ et un résultat de cession non significatif.

#### 23 - 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.

#### 23 - 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	
	31.12.2007	31.12.2006 retraité	2007	2006 retraité
Lagardère Publishing	15	14	2	3
Lagardère Active	40	56	16	13
Lagardère Services	30	30	12	12
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>28</b>

#### 23 - 6 Gestion du capital

##### Capital social de Lagardère SCA et actionnariat

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionnariat. Les actions Lagardère SCA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionnariat et de son évolution dans le temps. La proportion du flottant est très importante puisqu'elle représente 90 % du nombre d'actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 10 % détenu par la société Lagardère Capital & Management, contrôlée par M. Arnaud Lagardère, gérant commandité du Groupe. L'importance du flottant garantit une bonne liquidité du titre.

Depuis de nombreuses années le Groupe n'a pas eu recours à des augmentations de capital sur le marché (les seules augmentations de capital réalisées proviennent de l'exercice par les salariés du Groupe d'options de souscription d'actions) tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs souhaité récompenser la stabilité de son actionnariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

## Capitaux propres consolidés

Comme indiqué en note 26, Lagardère SCA a contracté certains emprunts obligataires et crédits bancaires assortis de clauses (appelées “covenants”) imposant le respect de certains ratios. En particulier, le Groupe est tenu de respecter d’une part, un montant minimum de capitaux propres consolidés, d’autre part, un ratio maximal d’endettement calculé en proportion des capitaux propres consolidés. Le non-respect de ces ratios donne aux prêteurs la faculté d’exiger le remboursement anticipé de leurs concours. Ces ratios sont suivis tout au long de l’année par la Direction de la Trésorerie et du Financement et ont toujours été respectés.

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme, le Groupe veille à optimiser le montant de son endettement financier rapporté au montant de ses capitaux propres. Le faible niveau actuel de l’endettement autorise le financement de la croissance externe par recours à l’emprunt. Par ailleurs, le Groupe poursuit une politique active de rachat d’actions propres, dans les limites fixées par les autorisations données en Assemblée Générale des actionnaires, pouvant conduire à une annulation de titres à effet relatif pour les actionnaires. Ainsi, en avril 2007, il a été procédé à l’annulation de 8,6 millions d’actions représentant 6 % du capital social à cette date.

## Note 24 Provisions

### 24 - 1 Engagements de retraite et obligations assimilées

Conformément aux principes énoncés en note 3-18, Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Les hypothèses d’évaluation utilisées ainsi que l’évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

Variation de la valeur actualisée de l’obligation		
	2007	2006 retraité
Valeur actualisée de l’obligation en début d’exercice	341	339
Coût des services rendus au cours de l’exercice	12	15
Coût financier	13	14
Prestations versées	(17)	(18)
Liquidation d’engagements	(15)	(6)
(Gains) et pertes actuariels	(5)	4
Entrée et (sortie) de périmètre	(14)	(8)
Écarts de change et autres	(12)	-
<b>Valeur actualisée de l’obligation en fin d’exercice</b>	<b>303</b>	<b>340</b>
Valeur actualisée de l’obligation en fin d’exercice pour les plans préfinancés	242	260
Valeur actualisée de l’obligation en fin d’exercice pour les plans non préfinancés	61	80

Variation de la juste valeur des actifs du régime		
	2007	2006 retraité
Juste valeur des actifs du régime en début d’exercice	206	181
Rendement réel des actifs du régime	12	17
Cotisations patronales	18	25
Prestations versées	(14)	(12)
Liquidation d’engagements	(11)	(6)
(Entrée) et sortie de périmètre	-	-
Écarts de change et autres	(11)	1
<b>Juste valeur des actifs du régime en fin d’exercice</b>	<b>200</b>	<b>206</b>

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre		
	2007	2006
Actions	36 %	47 %
Obligations	50 %	36 %
Immobilier	1 %	2 %
Monétaire	2 %	4 %
Autres	11 %	11 %

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.

Calcul du passif net comptabilisé				
	2007	2006	2005	2004
Valeur actualisée de l'obligation	303	340	339	306
Juste valeur des actifs du régime	(200)	(206)	(181)	(157)
<b>Passif net comptabilisé <sup>(1)</sup></b>	<b>103</b>	<b>134</b>	<b>158</b>	<b>149</b>

(1) Les montants reportés au titre des années 2006, 2005 et 2004 ont été ajustés rétrospectivement pour tenir compte des changements de méthode introduits en 2007 (cf. notes 1 et 5 supra).

Composantes de la charge de l'exercice		
	2007	2006
Coût des services rendus au cours de l'exercice	12	15
Coût financier	13	13
Rendement attendu des actifs du régime	(11)	(9)
Amortissement du coût des services passés	6	-
Amortissement des (gains) et pertes actuariels	-	(3)
Effet des limitations des actifs	-	-
Effet des liquidations et réductions de droits futurs	(3)	-
<b>Charges (produits) comptabilisés au compte de résultat</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

<b>Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements et la charge de l'exercice</b>		
	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>1. Hypothèses actuarielles des engagements</b>		
Taux d'actualisation	4,33 %	3,87 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,47 %	2,48 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,52 %	2,57 %
Taux de rendement attendu des placements	5,35 %	5,31 %
Taux de progression des dépenses de santé		
– Taux initial	5 %	5 %
– Taux ultime	2 %	2 %
– Année où le taux ultime est atteint	2027	2027
<b>2. Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice</b>		
Taux d'actualisation	3,85 %	3,51 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,50 %	2,47 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,55 %	2,80 %
Taux de rendement attendu des placements	5,31 %	4,79 %
Taux de progression des dépenses de santé		
– Taux initial	5 %	5 %
– Taux ultime	2 %	2 %
– Année où le taux ultime est atteint	2027	2024

<b>Pertes et gains d'expérience</b>		
	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>1. Différence entre les rendements réel et attendu</b>		
Montant de (pertes) ou gains	1	8
Pourcentage sur les actifs du plan	0,40 %	4,02 %
<b>2. Écarts actuariels d'expérience sur les engagements du régime</b>		
Montant de pertes ou (gains)	8	(5)
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime	2,66 %	– 1,61 %

<b>Effet de la variation de +/- 1 % du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé</b>		
	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	6	6
Effet d'une augmentation de 1 %		
sur la valeur actuelle des avantages accumulés	9	10
sur la charge de l'exercice	1	1
Effet d'une diminution de 1 %		
sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(5)	(5)
sur la charge de l'exercice	–	–

Cotisations patronales attendues	2008	2007
	15	11

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres		
	2007	2006 retraité
En début d'exercice	15	17
Mouvements de l'exercice	(11)	(2)
En fin d'exercice	4	15
Incidence des impôts différés	(1)	(5)
<b>Montant net enregistré en capitaux propres au 31.12</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

#### 24 - 2 Autres provisions

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	19	15
Restructurations et désengagements	117	91
Litiges	172	158
Autres risques	324	298
<b>Total</b>	<b>632</b>	<b>562</b>

<i>Dont:</i>		
<i>part non courante</i>	200	195
<i>part courante</i>	432	367
	<b>632</b>	<b>562</b>

	Solde au 01.01.2007	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2007
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	15	-	5	5	(6)	-	-	19
Restructurations et désengagements	91	-	(6)	55	(20)	-	(3)	117
Litiges	158	(1)	1	46	(16)	(19)	3	172
Autres risques	298	-	1	113	(58)	(30)	-	324
<b>Total</b>	<b>562</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>	<b>219</b>	<b>(100)</b>	<b>(49)</b>	<b>0</b>	<b>632</b>

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les autres risques comprennent notamment des risques sur engagements financiers ainsi que des provisions pour risques sur filiales.

## Note 25 Dettes financières

### 25-1 Composition des dettes financières du Groupe

Les dettes financières du Groupe se décomposent comme suit :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
ORAPA	664	1 400
Autres emprunts obligataires	398	535
Emprunts auprès d'établissements de crédit	819	282
Dettes de location financement	41	55
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	22	23
Autres dettes financières	16	14
<b>Dettes financières non courantes</b>	<b>1 960</b>	<b>2 309</b>
ORAPA	759	744
Autres emprunts obligataires	102	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	110	63
Dettes de location financement	14	13
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	60	31
Autres dettes financières	434	518
<b>Dettes financières courantes</b>	<b>1 479</b>	<b>1 369</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>3 439</b>	<b>3 678</b>

### 25-2 Ventilation des dettes financières par échéance

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit :

<b>Par échéance - total consolidé</b>	<b>- 1 an (*)</b>	<b>1 à 5 ans</b>	<b>+ 5 ans</b>	<b>Cumul</b>
ORAPA	759	664	-	1 423
Autres emprunts obligataires	102	163	235	500
Emprunts auprès d'établissements de crédit	110	812	7	929
Dettes de location financement	14	38	3	55
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	60	22	-	82
Autres dettes financières	434	12	4	450
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>1 479</b>	<b>1 711</b>	<b>249</b>	<b>3 439</b>
<b>Au 31 décembre 2006 retraité</b>	<b>1 369</b>	<b>1 584</b>	<b>725</b>	<b>3 678</b>

(\*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

### 25-3 Obligations remboursables en actions à parité ajustable (ORAPA)

#### Caractéristiques de l'émission

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 Daimler, coactionnaire 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 %.

Compte tenu du fait que le transfert de propriété des actions sous-jacentes à l'émission n'intervient 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 est maintenue à 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.

#### 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).

#### 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 4,30 %. Ce taux représente le taux d'actualisation qui réalise l'égalité entre, d'une part, la valeur actuelle des flux de décaissement totaux (capital et intérêts) du contrat de dette hôte et, d'autre part, la valeur de marché initiale de celui-ci.

### Enregistrement des cessions d'actions aux échéances de remboursement

Les plus-values de cession des actions EADS sont comptabilisées à la date de livraison des titres et pour la fraction remise en remboursement de chacune des trois échéances des ORAPA.

Le 25 juin 2007, il a été procédé au remboursement de la première échéance des ORAPA par livraison de 20 370 000 actions EADS (soit environ 2,5 % du capital d'EADS) aux porteurs d'ORAPA. Le montant du remboursement, calculé sur la base du cours unitaire de référence de l'action EADS de 32,60 € utilisé lors de l'émission, s'élève à 664 M€ et dégage une plus-value de cession de 472 M€. Au tableau de financement, la valeur pour laquelle les actions ont été livrées est présentée, dans les flux nets d'investissements, en prix de vente des titres de participation cédés en contrepartie, dans les flux financiers, d'une diminution des dettes financières.

Sur la base de la valeur pour laquelle est inscrite la participation détenue dans EADS dans les comptes consolidés de Lagardère au 31 décembre 2007, 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 2008 à 2009 s'établit à 927 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 2007 et par rapport à un cours coté de l'action EADS de 21,83 € :

- La valorisation de l'efficacité de la couverture s'établit à une valeur positive de 424 M€ (374 M€ au 31 décembre 2006), montant directement inscrit en augmentation des capitaux propres consolidés. Ce montant traduit le gain latent constaté au 31 décembre 2007 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 927 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 6 M€ (29 M€ au 31 décembre 2006), soit une réduction de valeur de 124 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 en 2007 une charge financière de 50 M€ (en 2006 : 50 M€) et aboutit à l'inscription au bilan d'une valeur nette comptable de 30 M€ (80 M€ au 31 décembre 2006).

## 25 - 4 Caractéristiques des emprunts obligataires et des principaux emprunts auprès des établissements de crédit

Les emprunts obligataires (hors ORAPA) et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

31.12.2007	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 7 ans pour 150 MUSS	102	67	<b>169</b>	EUR	7,25 %	EURIBOR + 1,099 %
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 225 MUSS	162	91	<b>253</b>	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 MUSS	26	8	<b>34</b>	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois + 0,87 %
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	114	2	<b>116</b>	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>						
	96	4	<b>100</b>	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois + 1,035 %
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>500</b>	<b>172</b>	<b>672</b>			
<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	2	<b>118</b>	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,575 % limité à 4,375 %	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
- Tranche B pour 35 M€	33	-	<b>33</b>	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		<b>50</b>	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,92 % limité à 5,92 %	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
- Tranche B pour 20 M€	20		<b>20</b>	EUR	4,13 %	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
<i>Mise en place le 22 juin 2005 d'un crédit syndiqué à 5 ans de 2 200 M€ :</i>						
- Tirage 2007 pour 600 M€	600		<b>600</b>	EUR	EURIBOR 1 mois + 0,225 %	
Autres emprunts	110	-	<b>110</b>			
<b>Emprunts auprès d'établissements de crédit</b>	<b>929</b>	<b>2</b>	<b>931</b>			
<b>Total</b>	<b>1 429</b>	<b>174</b>	<b>1 603</b>			

(\*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

<b>31.12.2006</b>	<b>Valeur au bilan</b>	<b>Valeur des instruments de couverture (*)</b>	<b>Total</b>	<b>Devise après couverture</b>	<b>Taux d'origine</b>	<b>Taux après couverture</b>
<i>Émission le 24 janvier 2001 sur le marché américain du Placement Privé :</i>						
– Emprunt obligataire à 7 ans pour 150 MUSS	115	54	<b>169</b>	EUR	7,25 %	EURIBOR + 1,099 %
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 225 MUSS	178	76	<b>254</b>	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 MUSS	28	6	<b>34</b>	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois + 0,87 %
– Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	116	–	<b>116</b>	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>						
	98	2	<b>100</b>	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois + 1,035 %
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>535</b>	<b>138</b>	<b>673</b>			
<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	<b>117</b>	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,575 % limité à 4,375 %	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
– Tranche B pour 35 M€	35		<b>35</b>	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		<b>50</b>	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,92 % limité à 5,92 %	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
– Tranche B pour 20 M€	20		<b>20</b>	EUR	4,13 %	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
Autres emprunts	124		<b>124</b>			
<b>Emprunts auprès d'établissements de crédit</b>	<b>345</b>	<b>1</b>	<b>346</b>			
<b>Total</b>	<b>880</b>	<b>139</b>	<b>1 019</b>			

(\*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

### 25 - 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 :

31.12.2007	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone euros	3 249	95 %	3 257	90 %
US \$	81	2 %	247	7 %
Yen	-	0 %	-	0 %
Franc suisse	3	0 %	3	0 %
Livre sterling	48	1 %	48	1 %
Autres	58	2 %	58	2 %
<b>Total</b>	<b>3 439</b>	<b>100 %</b>	<b>3 613</b>	<b>100 %</b>

## Note 26 Instruments financiers et expositions aux risques de marché

### 26 - 1 Gestion de l'exposition aux risques de marché

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

L'endettement est considéré hors ORAPA (dont le capital est remboursable en actions EADS, cf. note 25.3 de l'annexe aux comptes consolidés) majoré de la valeur des instruments dérivés de couverture (cf. note 25-4 de l'annexe aux comptes consolidés). Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires diminue de 40 % à 31 % de l'endettement total.

Le risque de liquidité n'est pas significatif puisque la dette (hors ORAPA) à moins de deux ans est de 850 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 869 M€ et les lignes de crédit non tirées de 1 721 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 des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2007, les ratios imposés par les "covenants" sont tous respectés.

#### • 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 en note 25-4 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 733 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 2 108 M€ (ce chiffre excluant les ORAPA et les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires). L'essentiel du risque d'une augmentation du coût de l'endettement ne porte donc que sur la fraction à taux variable de l'endettement brut (hors ORAPA) non compensée par les excédents de trésorerie soit 1 375 M€. Une variation de 1 point des taux d'intérêt entraînerait à ce titre une charge complémentaire de 14 M€ en base annuelle.

#### • Risques de change

En raison de la nature de ses métiers tant en France qu'à l'étranger, le Groupe est 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 2007, à des ventes à terme de devises pour un montant de 25 M€ et à des achats à terme de devises pour un montant de 49 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 2007, de tels contrats ont été conclus pour des périodes n'excédant pas trois mois et renouvelés à chaque fin de trimestre. Sur la base des cours de change du 31 décembre 2007, la valeur de marché de ces contrats d'échange fait apparaître un écart positif de 5 M€.

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	Taux de détention au 31.12.2007	Cours au 31.12.2007	Cotation boursière au 31.12.2007
Lagardère SCA	4 010 793	2,99 %	51,29 €	205 713 573 €
EADS	101 853 852	12,51 %	21,83 €	2 223 469 589 €
Deutsche Telekom (ex-T-Online)	2 836 835	0,07 %	15,03 €	42 637 630 €
Viel et Cie	8 917 677	12,45 %	4,80 €	42 804 850 €

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 25-3) a pour effet de garantir au Groupe une valeur minimum de 32,60 € par action EADS sur 40 % 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 43 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2007.

Les titres Viel et Cie sont classés en autres actifs non courants et comptabilisés pour une valeur de 43 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2007.

#### • Risques de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients.

L'exposition du Groupe au risque de crédit n'est pas jugée significative compte tenu des types de marché sur lesquels se positionnent les différentes activités du Groupe et donc des caractéristiques des clientèles qui en découlent.

L'encours clients représente généralement moins de 15 % du total des actifs consolidés avec un niveau de provisionnement stable d'un exercice sur l'autre, inférieur à 10 % de l'encours total.

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle. D'une façon générale, le Groupe n'a pas connu dans le passé de taux de défaillance significatif.

En France comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées. Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

## 26 - 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		
	31.12.2007	31.12.2006
Contrats de couverture de la dette avec des justes valeurs positives (actifs courants)	459	454
Contrats de couverture de la dette avec des justes valeurs négatives (passifs courants)	(174)	(139)
<b>Total (net)</b>	<b>285</b>	<b>315</b>

Au 31 décembre 2007, la valeur positive des contrats de couverture de 459 M€ est attribuable :

- Pour 454 M€ au produit dérivé incorporé dans l'ORAPA EADS.  
Cette valeur se ventile entre :
  - la part efficace de la couverture, soit 424 M€, dont la contrepartie est inscrite en capitaux propres ;
  - la valeur nette de la part inefficace soit 30 M€.
 Cette opération est détaillée en note 25-3. de l'annexe.
- Pour 5 M€ à la valeur de marché des contrats d'échange de devises.

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€.

## 26 - 3 Montants notionnels des contrats de couverture par échéance

31.12.2007								Juste valeur des instruments financiers
	2008	2009	2010	2011	2012	> 5ans	Total	
Instruments de couverture de juste valeur de la dette	239			404		250	893	(174)

## 26 - 4 Instruments financiers inscrits au bilan

	31.12.2007		Répartition par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres de participation	124	124	-	124	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	81	81	81	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 585	1 585	1 585	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	459	435	-	-	-	-	459
Autres actifs financiers courants	847	847	847	-	-	-	-
Placements financiers	136	136	-	136	-	-	-
Équivalents de trésorerie	105	105	-	-	-	105	-
Trésorerie	628	628	628	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>3 965</b>	<b>3 941</b>	<b>3 141</b>	<b>260</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>459</b>
ORAPA	1 423	1 423	-	-	1 423	-	-
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 428	1 428	-	-	1 602	-	(174)
Autres dettes financières	588	588	-	-	588	-	-
Autres passifs financiers non courants	193	193	-	-	193	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 849	1 849	-	-	1 849	-	-
Instruments financiers dérivés	174	174	-	-	-	-	174
Autres passifs financiers courants	1 231	1 231	-	-	1 231	-	-
<b>Passifs</b>	<b>6 886</b>	<b>6 886</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6 886</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2007 et en 2006.

	31.12.2006 retraité		Répartition par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres de participation	671	671	-	671	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	78	78	78	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 367	1 367	1 367	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	454	403	-	-	-	-	454
Autres actifs financiers courants	863	863	863	-	-	-	-
Placements financiers	156	156	-	156	-	-	-
Équivalents de trésorerie	819	819	-	-	-	819	-
Trésorerie	658	658	658	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>5 066</b>	<b>5 015</b>	<b>2 966</b>	<b>827</b>	<b>0</b>	<b>819</b>	<b>454</b>
ORAPA	2 144	2 144	-	-	2 144	-	-
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	880	880	-	-	1 019	-	(139)
Autres dettes financières	654	654	-	-	654	-	-
Autres passifs financiers non courants	89	89	-	-	89	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 766	1 766	-	-	1 766	-	-
Instruments financiers dérivés	139	139	-	-	-	-	139
Autres passifs financiers courants	1 180	1 180	-	-	1 180	-	-
<b>Passifs</b>	<b>6 852</b>	<b>6 852</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6 852</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2007 et en 2006.

## Note 27 Autres passifs

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2007	31.12.2006 retraité
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	162	44
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	-	-
Instruments financiers dérivés	-	-
Autres passifs	31	45
<b>Autres passifs non courants</b>	<b>193</b>	<b>89</b>
Instruments financiers dérivés	174	139
Dettes fiscales et sociales	517	548
Avances et acomptes	17	24
Auteurs créditeurs	190	182
Clients créditeurs	123	124
Autres dettes diverses	194	192
Produits constatés d'avance	190	110
<b>Autres passifs courants</b>	<b>1 405</b>	<b>1 319</b>
<b>Total autres passifs</b>	<b>1 598</b>	<b>1 408</b>

## Note 28 Actifs et passifs associés destinés à la vente

Le groupe Lagardère et Butler Capital Partners ont signé le 21 décembre 2007 un protocole d'accord définitif pour une prise de participation majoritaire de Butler Capital Partners dans le groupe Virgin Stores. Au 31 décembre 2007, l'entrée de Butler Capital Partners restait soumise à l'obtention d'autorisations réglementaires et juridiques. Les actifs et passifs du groupe Virgin Stores sont présentés dans le bilan en actifs et passifs associés destinés à la vente.

Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant du groupe Virgin Stores pour l'exercice 2007 s'élèvent respectivement à 397 M€ et - 2 M€.

## Note 29 Engagements de paiements futurs liés à des contrats

### 29-1 Contrats de location simple

Le résultat opérationnel courant inclut en 2007 une charge de loyer de 188 M€ (en 2006 : 153 M€).

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 789 M€ au 31 décembre 2007. Les échéances sont les suivantes :

	31.12.2007
2008	195
2009	151
2010	135
2011	76
2012	61
2013 et au-delà	171
<b>Total</b>	<b>789</b>

### 29-2 Contrats de commercialisation de droits sportifs

Le montant des versements de minima garantis contractés par Sportfive au titre des contrats à long terme de régie commerciale de droits TV et Marketing s'élève au 31 décembre 2007 à 462 M€ dont 171 M€ ont fait l'objet de contrats signés avec des diffuseurs et partenaires, soit un écart de 291 M€ qui a vocation à être couvert par l'activité commerciale future de l'entité.

## Note 30 Engagements, passifs et actifs éventuels

Les informations communiquées ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

### 30-1 Engagements hors bilan

	31.12.2007	31.12.2006
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
– cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	44	48
– cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	73	15
– engagements de dépenses sur investissements	43	32
Actifs faisant l'objet d'engagements	3	2
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	16	16
Engagements reçus :		
– contre-garanties sur engagements donnés	–	1
– autres engagements reçus	20	19
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 721	2 330

#### • Engagements de cessions de titres

Le Groupe a consenti des promesses de ventes, en vigueur au 31 décembre 2007, portant sur certaines de ses participations dont les deux plus importantes sont :

- celle détenue indirectement dans EADS (12,51 %, sous réserve de la diminution progressive de cette participation à hauteur d'environ 7,5 %, cf. note 25.3 de l'annexe consolidée sur l'émission des ORAPA EADS) : cette participation fait l'objet d'une promesse de vente exerçable 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 ;
- celle de 20 % détenue dans Canal+ France suite aux accords conclus le 4 janvier 2007 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 - 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*) assurait 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 sentence arbitrale a été contestée par le DORTS qui a intenté plusieurs actions dont il a été définitivement débouté le 24 novembre 2000.

La sentence arbitrale 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, et par un arrêt du 21 mars 2007 dans lequel la *Supreme Court* a jugé que, contrairement à ce que prétendait le DORTS, Matra Transport avait bien qualité pour mettre en œuvre la procédure d'exécution de la sentence arbitrale de 1993 à l'encontre du DORTS qui avait été stoppée en 2001. En conséquence de ces deux décisions, le DORTS a versé en 2007 à Matra Transport la totalité de la somme qu'il a été condamné à lui payer par la justice taïwanaise au titre de la sentence arbitrale susvisée. Les modalités de calcul considérées par la *District Court* pour arrêter cette somme étant entachées de certaines erreurs faisant grief à Matra Transport, cette dernière a demandé à la justice taïwanaise de remédier à cette situation et est actuellement dans l'attente de la décision de la *High Court*.

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". Lagardère SCA a interjeté appel du jugement rendu le 19 juin 2007 par le tribunal de commerce de Paris, qui avait fait droit partiellement aux demandes d'ABN AMRO ; la société considère en effet que ces demandes sont irrecevables, au regard notamment des règles de prescription applicables.

#### • 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.

Le 3 octobre 2007, divers passages d'une note préliminaire (note d'étape) transmise par l'AMF au Parquet de Paris et mettant en

cause les actionnaires et dirigeants d'EADS dans la commission d'un délit d'initiés ont été divulgués par un article du *Figaro*, repris par la suite massivement par la presse française et internationale, entraînant une chute brutale du cours de bourse.

L'AMF a rejeté la demande présentée immédiatement par Lagardère SCA que lui soit communiquée ladite note d'étape dont la divulgation a constitué, selon Lagardère, une atteinte à la présomption d'innocence et aux droits de la défense.

Le 30 octobre 2007, Lagardère SCA a déposé une plainte contre X pour violation du secret professionnel pesant sur les membres et agents de l'AMF et pour violation du secret de l'instruction.

À ce jour les enquêtes judiciaire et administrative sont en cours et, à la connaissance de Lagardère SCA, il n'a été déposé aucune plainte contre Lagardère ou ses dirigeants.

**• Recours en annulation déposé par Odile Jacob contre la décision d'agrément de Wendel Investissement comme repreneur des actifs d'Editis :**

Les procédures écrites des recours en annulation déposés par Odile Jacob contre la décision de la Commission de janvier 2004 et contre la décision d'agrément de Wendel Investissement comme repreneur des actifs d'Editis sont terminées et le TPI devrait fixer en 2008 une date d'audience pour ces deux affaires. 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.

**• Recours contre la décision du CSA de conclure une convention MCM**

La décision du CSA du 19 juillet 2005 autorisant MCM à exploiter le service d'édition et de télévision musicale sur la TNT dénommé Europe 2 TV (devenu Virgin 17) ainsi que la convention qui lui était annexée ont été annulés par le Conseil d'État, dans la séance du 26 février 2008, avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2008 suite aux recours déposés devant lui.

Cependant l'illégalité commise, en tant qu'elle portait sur la détermination des heures de grande écoute, n'ayant pas été de nature à influencer sur le choix du projet présenté par MCM, le Conseil d'État a autorisé le CSA à délivrer, sans aucun appel à candidature, une nouvelle autorisation à MCM assortie d'une convention donnant aux heures de grande écoute une définition adéquate tenant compte de la thématique de la chaîne et des règles de programmation.

**• 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 restants.

**• 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.

## Note 31 Parties liées

### 31-1 Rémunération des dirigeants

Pour l'exercice 2007, 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 8,7 M€ et à 14,3 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2006, ces montants s'établissaient respectivement à 8,2 M€ et 13,3 M€.

En 2007, les jetons de présence perçus dans le cadre de Conseils d'Administration de sociétés du Groupe (hors EADS) par les personnes concernées s'élevèrent à 78 570 € (en 2006 : 90 785 €) et leur a été attribué le droit à recevoir 104 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA dans le cadre du plan du 28 décembre 2007 dont les caractéristiques sont exposées en note 23-2 supra. En 2006, 230 000 options d'achat d'actions Lagardère SCA leur avaient été attribuées.

### 31-2 Transactions avec les parties liées

#### Opérations conclues avec LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle, 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.

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 2007, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 19,3 M€ (contre 17 M€ pour 2006). Après prise en compte des dépenses comptabilisées (rémunérations des membres du Comité Exécutif, frais d'environnement remboursés au Groupe, concours extérieurs), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, après imputation de l'impôt correspondant, s'est élevé 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 2007, les commissions de distribution facturées aux sociétés intégrées du groupe Lagardère par les NMPP se sont élevées à 106 M€ (contre 110 M€ en 2006).

Par ailleurs, le groupe Lagardère a facturé en 2007 au groupe NMPP des prestations de services comprenant notamment des loyers immobiliers pour un montant total de 11 M€ (en 2006 : 25 M€).

#### Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2007 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 Évènements significatifs postérieurs à la clôture

### Acquisition de Doctissimo

Lagardère SCA a annoncé le 22 février 2008 un accord portant sur l'acquisition par sa filiale Lagardère Active Digital de 53,98 % du capital et de 57,92 % des droits de vote de la société Doctissimo, leader français de l'édition de contenus féminins sur Internet, auprès de ses fondateurs. La transaction s'est effectuée sur la base d'un prix de 30,50 euros par action, correspondant à une valeur pour 100 % de Doctissimo de 138 millions d'euros. Lagardère Active Digital va déposer le 8 avril 2008 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers un projet de garantie de cours visant les actions Doctissimo non acquises dans le cadre de l'accord à un prix par action identique à celui de l'acquisition du bloc de contrôle, soit 30,50 euros par action. Lagardère Active Digital mettra, par ailleurs, en œuvre, dès qu'elle détiendra au moins 95 % des droits de vote de la société Doctissimo, une procédure de retrait obligatoire moyennant indemnisation des actionnaires minoritaires concernés en application de l'article 237-14 et suivants du Règlement Général de l'AMF. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de Lagardère d'occuper une position de premier rang sur Internet notamment sur les segments du féminin et de la santé. Avec cette acquisition, Lagardère devient le leader français des sites Internet féminins en France avec près de 6,5 millions de visiteurs uniques par mois ainsi que la dixième audience Internet en France avec 10,9 millions de visiteurs uniques par mois.

### Cession du groupe Virgin Stores

Le 28 février 2008, à la suite du protocole conclu le 21 décembre 2007 (voir note 28 supra), le groupe Lagardère et Butler Capital Partners ont annoncé la signature des accords définitifs de reprise majoritaire de Virgin Stores par Butler Capital Partners.

**Note 33 Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2007****Sociétés consolidées par intégration globale au 31 décembre 2007**

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
<b>LAGARDÈRE PUBLISHING</b>				
HACHETTE LIVRE	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	602 060 147	100,00	100,00
AIQUE GRUPO EDITOR SA	BUENOS AIRES (ARGENTINE)		100,00	100,00
ARMAND COLIN SAS	21 rue du Montparnasse - 75006 PARIS	415 344 162	100,00	100,00
AUDIOLIB	31 rue de Fleurus - 75006 PARIS	499 165 694	45,00	75,00
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	ÉDINBOURG (ÉCOSSE)		100,00	100,00
CYBERTERRE	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	434 661 419	100,00	100,00
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR SA	5 rue Laromiguière - 75005 PARIS	316 053 628	100,00	100,00
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	98,63	98,63
ÉDITIONS JEAN-CLAUDE LATTÈS	17 rue Jacob - 75006 PARIS	682 028 659	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	21 rue du Montparnasse - 75006 PARIS	451 344 170	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	27 rue Cassette - 75006 PARIS	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT SA	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	582 057 816	100,00	100,00
ESCALA EDUCACIONAL	SAO PAULO (BRÉSIL)		51,00	51,00
FERNAND HAZAN ÉDITEUR	64 quai Marcel Cachin - 94290 VILLENEUVE LE ROI	562 030 221	99,94	99,94
GIE NORMA	103 avenue des Champs Élysées - 75008 PARIS	389 487 562	100,00	100,00
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	31 rue de Fleurus - 75006 PARIS	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO PATRIA CULTURAL (MEXIQUE)	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	390 674 133	100,00	100,00
HL FINANCES	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	384 562 070	100,00	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 DEVELOPPEMENT	1 avenue Gutenberg - 78310 MAUREPAS	302 655 089	100,00	100,00
LAROUSSE SA	21 rue du Montparnasse - 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE ÉDITORIAL (ex-SPES EDITORIAL)	BARCELONE (ESPAGNE)		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 FRANÇAISE (LGF)	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	542 086 749	59,99	59,99
OCTOPUS PUBLISHING LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
PIKA ÉDITION	19 bis rue Pasteur 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	341 547 024	100,00	100,00
MULTIMÉDIA ÉDUCATION RÉFÉRENCE	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	484 213 954	100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
SAMAS SA	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	775 663 321	100,00	100,00
THE WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE HATIER</b>				
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil - Lieu-dit 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)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	6 rue d'Assas - 75006 PARIS	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS RASPAIL	8 rue d'Assas - 75006 PARIS	315 844 431	100,00	100,00
SCI du 63 boulevard RASPAIL	63 boulevard Raspail - 75006 PARIS	315 830 034	100,00	100,00
SCI du 8 - 8 bis rue d'ASSAS	8 rue d'Assas - 75006 PARIS	315 844 423	100,00	100,00
<b>GROUPE HACHETTE LIVRE ESPAGNE</b>				
HACHETTE LIVRE ESPANA 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 LATINO AMERICA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
PAG SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SALVAT EDITORES PORTUGAL	LISBONNE (PORTUGAL)		100,00	100,00
<b>GROUPE ANAYA</b>				
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)		99,60	99,60
COMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
DISTRIBUCIONES ALIADAS	BUENOS AIRES (ARGENTINE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES TORMES SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE ORION</b>				
ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
LITTLE HAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE HL UK EUSTON ROAD LTD (ex-HODDER HEADLINE)</b>				
HL UK EUSTON ROAD LTD (ex- HODDER HEADLINE LTD)	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
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
HACHETTE LIVRE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZELANDE)		100,00	100,00
JOHN MURRAY PUBLISHER LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE HACHETTE BOOK GROUP</b>				
HACHETTE BOOK GROUP USA	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HBG BOOKS INC (ex-WARNER BOOKS INC.)	BOSTON (USA)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
HBG HOLDINGS INC (Delaware) (ex-TWBG HOLDINGS INC)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
LITTLE BROWN & COMPANY INC.	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PUBLISHER'S ADVERTISING LLC	BOSTON (USA)		100,00	100,00
<b>GROUPE LITTLE BROWN BOOK GROUP</b>				
LITTLE BROWN BOOK GROUP	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
PIATKUS BOOKS	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE LAROUSSE MEXIQUE</b>				
ÉDITIONS LAROUSSE MEXIQUE	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO (ex-ALIANZA MEXICANA)	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
<b>LAGARDÈRE ACTIVE</b>				
<b>LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST</b>				
LAGARDÈRE ACTIVE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	57 rue Grimaldi - 98000 MONACO	775 751 779	99,18	99,32
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	53,96	88,00
CERT	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		98,99	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
DEMD PRODUCTIONS	27 rue Marbeuf - 75008 PARIS	377 608 377	66,20	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANCOIS 1 <sup>er</sup>	14 rue Pergolèse - 75016 Paris	381 649 771	66,27	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	622 009 959	89,19	90,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	542 168 463	99,08	100,00
EUROPE 2 COMMUNICATION	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	339 696 072	99,18	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 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 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 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	343 508 750	99,08	100,00
FINANCIÈRE DES TOURNELLES	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	443 020 250	52,96	80,00
GMT PRODUCTIONS	64 rue du Château - 92100 BOULOGNE	342 171 667	66,20	100,00
HACHETTE PREMIÈRE & CIE	25 rue François 1 <sup>er</sup> - 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
JEUNESSE INTERACTIVE	12 rue d'Oradour sur Glane - 75015 PARIS	491 848 222	81,48	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FM	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	441 942 760	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE MANAGEMENT	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	353 057 854	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE PUBLICITÉ	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	383 085 883	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE PUBLICITÉ RÉGIONS	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	329 209 993	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE PUBLICITÉ SERVICES	31 rue du Colisée - 75008 PARIS	443 001 805	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	334 595 881	64,47	65,00
LAGARDÈRE IMAGES (ex-EUROPE AUDIOVISUEL)	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	309 001 477	66,20	100,00
LAGARDÈRE IMAGES INTERNATIONAL	1 rond-point Victor Hugo - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	612 039 164	66,20	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	32 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	350 787 594	81,48	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
LÉO VISION	27 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	383 160 942	66,20	100,00
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
MATCH TV	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	438 604 738	64,46	99,97
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	384 316 907	66,20	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	432 608 313	66,20	100,00
MCM	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	384 939 484	81,48	100,00
MCM BELGIQUE	BRUXELLES (BELGIQUE)		81,46	100,00
MEZZO	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	418 141 685	48,89	60,00
PERFORMANCES	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	327 655 551	99,18	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	632 042 495	99,08	100,00
RÉGIE 1	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	383 154 663	50,38	51,00
RÉGIE RADIO MUSIC	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	341 949 923	99,18	100,00
RFM ENTREPRISES	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	405 188 871	99,18	100,00
RMI FM	POZNAN (POLOGNE)		99,18	100,00
TIMOON ANIMATION	4 place de Brazzaville - 75 015 PARIS	448 829 275	43,69	66,00
TOP 50	25 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	307 718 320	66,20	100,00
VIRGIN MEGA	52 avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	432 573 806	100,00	100,00
<b>GRUPE LARI INTERNATIONAL</b>				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	388 404 717	99,18	100,00
AD POINT	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
AVA PRESS (MÉLODIA SAINT-PÉTERSBOURG UKV)	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
EDI POLOGNE	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	420 304 180	99,18	100,00
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		97,50	98,31
EKBY (MÉLODIA SAINT-PÉTERSBOURG FM)	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA MÉDIA GROUPE	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS FRANCE	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	354 076 176	99,18	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
EUROPE DEVELOPPEMENT CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
FM HOLDING	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
FORWARD-MÉDIA	BRATISLAVA (RÉPUBLIQUE SLOVAQUE)		99,18	100,00
FRANKFURT BUSINESS RADIO GmbH	FRANCFORT-SUR-LE-MAIN (ALLEMAGNE)		66,61	67,27
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
KANOKO BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,18	100,00
LARI DEUTSCHLAND GmbH	SAARBRÜCK (ALLEMAGNE)		99,18	100,00
MUZYKA JAZZ RADIO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
NOVOE PODMOSKOVYE	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
OKEY RADIO	BRATISLAVA (RÉPUBLIQUE SLOVAQUE)		50,58	51,00
PUH HITT	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
PUH HITT BIELSKO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO 4 IN 1	FRANCFORT-SUR-LE-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 LAS VEGAS	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,34	80,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		63,47	80,00
RADIO POGODA	LODZ (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO RÉGION (MELODIA MOSCOW)	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO SBB RODLO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO STACJA	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO WARMIA MAZURY	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO WARTA	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIOZET	VARSOVIE (POLOGNE)		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
RRM SLOVAKIA	BRATISLAVA (RÉPUBLIQUE SLOVAQUE)		99,18	100,00
SAC (RADIO 7)	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
SPECTRUM FM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
SPOLKA PRODUCENCKA PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		89,06	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
<b>GROUPE EUROPA PLUS ZAO</b>				
EUROPA PLUS ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS NIJNI NOVGOROD	NIJNI NOVGOROD (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS SAINT-PETERSBOURG ZAO	SAINT-PETERSBOURG (RUSSIE)		97,20	100,00
EUROPA PLUS VYBORG	VIBORG (RUSSIE)		84,30	85,00
INTEGRATED NETWORKS	MOSCOU (RUSSIE)		50,58	51,00
LAROCCO GROUP	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
MEDIA PLUS REGION	MOSCOU (RUSSIE)		50,58	51,00
MEDIA PLUS ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
MMT	MOSCOU (RUSSIE)		50,58	51,00
OMEGA	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO FM	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO FM SAINT-PÉTERSBOURG	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		97,19	100,00
RADIO RÉTRO ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO VOLNA	EKATERINBOURG (RUSSIE)		50,58	51,00
RÉTRO NOVOSIBIRSK	NOVOSIBIRSK (RUSSIE)		50,58	51,00
<b>LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND</b>				
LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND	43 - 45 avenue Victor Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	343 611 208	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
LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND MANAGEMENT	43 - 45 avenue Victor Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	420 442 428	100,00	100,00
LANA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LEGION UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
<b>LAGARDÈRE ACTIVE PRESSE</b>				
HACHETTE FILIPACCHI MÉDIAS	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	100,00
BEIJING HACHETTE ADVERTISING	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 662 329	99,98	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
COMPAGNIE INTERNATIONALE DE PRESSE ET DE PUBLICITÉ (CIPP)	MONTE-CARLO (MONACO)		50,98	51,00
COMUNICACION Y PUBLICACIONES	BARCELONE (ESPAGNE)		99,15	100,00
DIVERSIFIED MEDIA COMPANY LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	75,00
EBS MEDIA COMPETENCE	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		72,52	100,00
ECEP	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	300 938 826	99,97	100,00
ÉDITIONS HD	MINA EL HOSN (LIBAN)		50,98	51,00
EDITORAS DE REVISTAS Y SUPLEMENTOS SL	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00
FEPUK LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		99,97	100,00
FENGISTONE HOLDING LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
FRANCE-CANADA ÉDITIONS ET PUBLICATIONS	MONTRÉAL (CANADA)		99,97	100,00
HACHETTE ÉDITION VENTURES	BRUXELLES (BELGIQUE)		50,98	51,00
HACHETTE FILIPACCHI SA	MADRID (ESPAGNE)		99,11	99,14
HACHETTE FILIPACCHI 2000 SPOL	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		50,98	51,00
HACHETTE FILIPACCHI ASSOCIÉS	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	324 286 319	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI DUTCH TRADEMARK HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI EXPANSION	MEXICO (MEXIQUE)		51,00	51,00
HACHETTE FILIPACCHI FILMS	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 MAGAZINES	NEW YORK (USA)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI NETHERLANDS (ex-HACHETTE MAGAZINE VDB)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		96,70	96,70
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE FINANCES	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE POLSKA HOLDING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE UKRAINE	KIEV (UKRAINE)		50,98	100,00
HACHETTE FILIPACCHI TAIWAN	TAIPEH (TAÏWAN)		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 RUSCONI EDITORE	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE RUSCONI INREACTIF	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE RUSCONI PUBBLICITA	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
ID GROUPE	78 rue du Docteur Bauer, 93400 SAINT-OUEN	425 059 987	99,97	100,00
INFOBEBES (ex-OSIRIS)	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	328 349 519	99,97	100,00
INTERDECO	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
INTERDECO GLOBAL ADVERTISING SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		50,98	100,00
INTERDECO MARKETING SERVICES	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	435 311 097	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
JUMPSTART AUTOMOTIVE MEDIA	SAN FRANCISCO (CALIFORNIA - USA)		99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE DIGITAL	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	497 909 051	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE PUBLICITÉ INTERNET	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	407 529 320	99,97	100,00
LAGARDÈRE CUSTOM PUBLISHING	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	442 210 670	99,97	100,00
LAGARDÈRE DIGITAL France (ex-THOTNET)	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING (ex-INTERDECO GLOBAL ADVERTISING)	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	99,88
LES AGENCES TV SEAP (ex-SEAP)	7 - 9 rue de la Bourse - 75002 PARIS	391 817 467	99,97	100,00
LES ÉDITIONS FILIPACCHI	151 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	712 003 516	99,97	100,00
MAISON D'ÉDITION HFS	MOSCOU (RUSSIE)		50,98	100,00
MÉTROPOLE MÉDIA PRESSE	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 798 577	99,97	100,00
MONTREUX PUBLICATIONS	MONTREUX (SUISSE)		50,09	51,10
MULTIEDICIONES UNIVERSALES	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00
NOU. MAG. SRL	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
PRESSINTER	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 679 026	99,96	100,00
PUBLICACIONES HACHETTE FILIPACCHI	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00
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	100,00
REVISTAS HISPANO AMERICANAS	MADRID (ESPAGNE)		99,11	100,00
SOCIÉTÉ DE CONCEPTION DE PRESSE ET D'ÉDITION (SCPE)	149 - 151 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 876 499	87,97	88,00
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	50,00	50,00
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
SOGIDE	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	311 845 226	59,98	60,00
<b>GROUPE NEXTEDIA</b>				
NEXTEDIA	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	483 962 361	100,00	100,00
ADDVISEMÉDIA	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	450 040 951	100,00	100,00
ADOC	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	403 028 616	100,00	100,00
BONNIE & CLYDE	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	483 494 498	60,00	60,00
CROSSVALUE	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	431 364 306	100,00	100,00
IMERGENCE	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	484 961 313	100,00	100,00
NEXTEDIA TUNIS	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	3 902 661	100,00	100,00
ONE RÉFÉRENCIEMENT	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	448 134 015	100,00	100,00
POP OF THE COM	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	490 472 883	51,00	51,00
UN SOIXANTE DIX SEPT	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	484 903 182	100,00	100,00
<b>GROUPE TELEPHONE PUBLISHING</b>				
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
<b>GROUPE IMG</b>				
INTER MEDIA GROUP	MOSCOU (RUSSIE)		43,35	85,00
ANTENNA-KAZAKSTAN	ALMA-ATI (KAZASTAN)		22,10	51,00
ANTENNA-MINSK	MINSK (RUSSIE)		23,83	55,00
ANTENNA-VORONEZH	VORONEZH (RUSSIE)		22,10	51,00
CHOP MIG MOSCOU	MOSCOU (RUSSIE)		43,33	100,00
EDITORIAL OFFICE OF NEWSPAPER ANTENNA	MOSCOU (RUSSIE)		47,16	100,00
EXPRESS-SOCTCHI	SOCTCHI (RUSSIE)		22,10	57,00
GAZETA TELESEM-MAGNITOGORSK	MAGNITOGORSK (RUSSIE)		22,10	51,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
IMG-KICHINEV	KICHINEV (MOLDAVIE)		43,33	100,00
IMG PERM	PERM (RUSSIE)		30,33	70,00
IMG-SIBIR	SIBIR (RUSSIE)		28,60	66,00
IMG URAL (ex GAZETA TELENEDELYA)-EKATERINBURG	EKATERINBURG (RUSSIE)		43,33	100,00
IMG-VOLGA	VOLGA (RUSSIE)		36,83	85,00
MEDIA RESERVE-CHISINAU	CHISINAU (RUSSIE)		22,10	51,00
MEDIA RESERVE-KURSK	KURSK (RUSSIE)		43,33	100,00
MEDIA RESERVE-RYAZAN	RYAZAN (RUSSIE)		29,90	69,00
MEDIA RESERVE-SOCTCHI	SOCTCHI (RUSSIE)		43,33	100,00
MEDIA RESERVE-VLADIMIR	VLADIMIR (RUSSIE)		43,33	100,00
MEDIA RESERVE-VOLGOGRAD	VOLGOGRAD (RUSSIE)		43,33	100,00
RG PRESS-SERVICE	EKATERINBURG (RUSSIE)		43,33	100,00
EDITORIAL OFFICE TELESEM	ASTRAKHAN (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-ASTRAKHANI	ASTRAKHAN (RUSSIE)		43,33	100,00
TELESEM-BARNAUD	BARNAUD (RUSSIE)		28,60	100,00
TELESEM-CHEBOKSARAKH	CHEBOKSARY (RUSSIE)		26,96	90,00
TELESEM-CHELIABINSK	CHELIABINSK (RUSSIE)		35,97	83,00
TELESEM-LIPETSK	LIPETSK (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-NOVOKUZNETSK	NOVOKUZNETSK (RUSSIE)		43,33	100,00
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	ROSTOVE (RUSSIE)		43,33	100,00
TELESEM-RYAZAN	RYAZAN (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-SAINT PÉTERSBOURG	SAINT PÉTERSBOURG (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-SAMARA	SAMARA (RUSSIE)		21,67	50,00
TELESEM-SARANSK	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-TULA	TULA (RUSSIE)		43,33	100,00
TELESEM-TVERI	TVERI (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-TYUMEN	TYUMEN (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-UFE	UFE (RUSSIE)		22,10	51,00
TELESEM-ULIANOVSKÉ	ULIANOVSKÉ (RUSSIE)		28,17	65,00
TELESEM-VLADIVOSTOKE	VLADIVOSTOKE (RUSSIE)		14,59	51,00
TELESEM-VOLGOGRADE	VOLGOGRADE (RUSSIE)		42,90	99,00
TELESEM-YAROSLAVI	YAROSLAVI (RUSSIE)		43,33	100,00
TELESEM-NOVOSIBIRSKÉ	NOVOSIBIRSKÉ (RUSSIE)		28,60	66,00
TELESEM-VLADIMIR	VLADIMIR (RUSSIE)		32,50	75,00
TELESEM-VORONEZH	VORONEZH (RUSSIE)		43,33	100,00
VA-BANK-KAZAN	KAZAN (RUSSIE)		22,10	51,00
VA-BANK-NOVOSIBIRSKÉ	NOVOSIBIRSKÉ (RUSSIE)		43,33	100,00
VA-BANK-PERM	PERM (RUSSIE)		33,37	77,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
<b>LAGARDÈRE SERVICES</b>				
LAGARDÈRE SERVICES	2 rue Lord Byron - 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
ADL PARTNER SUISSE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
AELIA	114 avenue Charles De Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	380 253 518	84,49	84,49
AELIA POLSKA	WARSZAWA (POLOGNE)		87,59	100,00
AELIA UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	114 avenue Charles De Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	380 193 938	84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL	ZAC du Parc 12 rue Saint Exupéry - 77290 COMPANS	408 053 809	55,56	65,76
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		55,56	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL NEDERLAND	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		55,56	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		55,56	100,00
AÉROBOUTIQUE RETAIL GROUPE	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		41,67	75,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUPE	CASABLANCA (MAROC)		44,45	80,00
AMADEO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	99,74
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
CHAUSSEM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
CURTIS CIRCULATION COMPANY	PENNSAUKEN (USA)		90,00	90,00
DISTRIDIJLE	MALINES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LPA TRANSPORT (ex-DISTRILIM-LPA)	HASSELT (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRISUD	LIÈGE (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRIVESDRE	VERVIERS (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRIVEST NV	REKKEM (BELGIQUE)		100,00	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
FERS	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		99,60	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	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	MONTRÉAL (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 INMEDIO ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		75,00	100,00
HDS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE 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	66,67
HORESA	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
IBD	OSTENDE (BELGIQUE)		100,00	100,00
LE FURET DU NORD	37 rue Jules Guesde - 59160 LOMME	459 500 864	99,92	99,99
MEDICOM SANTE	126 rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	51,00
M. TRAFIK	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
MUSIC RAILWAY	52 avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	414 434 431	100,00	100,00
NAVILLE	CAROUGE (SUISSE)		64,99	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
PHÉNIX AELIA PARTENAIRE	114 avenue Charles De Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	447 571 019	52,17	100,00
PRESSE IMPORT SA	CORMINBOEUF (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)		81,74	81,75
RELAIS H	126 rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
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	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	100,00
VIRGIN CAFÉ	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 BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
<b>GRUPE LAPKER</b>				
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
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
<b>LAGARDÈRE SPORTS</b>				
LAGARDÈRE SPORTS	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	453 759 078	100,00	100,00
<b>GRUPE SPORTFIVE</b>				
SPORTFIVE SA	70 - 72 rue du Gouverneur Général Eboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	873 803 456	100,00	100,00
ACTIVE SPORTS MARKETING	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
BATAILLE PRODUCTION	70 - 72 rue du Gouverneur Général Eboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	350 857 686	100,00	100,00
BERMITZ SPORTS ADVERTISING	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
FOOTBALL FRANCE PROMOTION	70 - 72 rue du Gouverneur Général Eboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	324 592 674	100,00	100,00
FOOTBALL IVOIRE PROMOTION	ABIDJAN (COTE D'IVOIRE)		99,00	99,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
FOX SPORTS	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
GIE GDL	70-72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	428 857 171	100,00	100,00
INTERNATIONAL SPORTS MEDIA	MELBOURNE (AUSTRALIE)		100,00	100,00
ISPR	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
ISPR NORDIC	STOCKHOLM (SUEDE)		100,00	100,00
JOHO SERVICE	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
MEDIA FOOT BELGIQUE	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,87	99,87
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
RC&A SPORTS MANAGEMENT	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
SOCIETE D'EXPLOITATION DE DROITS SPORTIFS (S.E.D.S.)	70-72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	349 658 336	100,00	100,00
SPONSORMATIC	COPENHAGUE (DANEMARK)		100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH & Co. KG	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE Sp.	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE ARGENTINA	BUENOS AIRES (ARGENTINE)		100,00	100,00
SPORTFIVE ASIA Sdn.	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE IBERIA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERMEDIATE GmbH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERNATIONAL	GENEVE (SUISSE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERNATIONAL Ltd	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE ITALY	TURIN (ITALIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE FINANCIAL SERVICES GmbH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE MALAYSIA Sdn.	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE MARKETING ESPORTIVO	RIO DE JANEIRO (BRESIL)		100,00	100,00
SPORTFIVE TENNIS	70-72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	321 500 803	100,00	100,00
SPORTFIVE TURQUEY	ISTAMBUL (TURQUIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE USA	LOS ANGELES (USA)		100,00	100,00
SPORTFIVE VERWALTUNGS GmbH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTS RIGHT ACQUISITIONS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
SPORTS RIGHT ACQUISITIONS UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE IEC</b>				
IEC INVESTMENTS AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC HOLDING AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS INTERNAL EVENTS AND COMMUNICATION	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC LAUSANNE	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
<b>HORS BRANCHES</b>				
LAGARDÈRE SCA	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	320 366 446	100,00	100,00
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
DÉSIRADE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	402 345 268	100,00	100,00
ÉCRINVEST 4	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	434 211 793	100,00	100,00
ÉCRINVEST 7	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	451 291 371	100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	440 143 741	100,00	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT	6 rue Laurent Pichat - 75116 PARIS	315 782 490	100,00	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT ET CIE	6 rue Laurent Pichat - 75116 PARIS	320 366 453	100,00	100,00
HACHETTE SA	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
HÉLIOS	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 MANAGEMENT, Inc	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTHAMERICA, Inc	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES (ex-NOUVEL ÉLAN CROIX CATELAN)	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
LONA	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	491 036 273	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	100,00
MP 98	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	387 941 636	99,41	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
NEWSWEB	34 avenue Berbard Palissy - 92210 SAINT-CLOUD	424 905 172	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 CHARANTON-LE-PONT	602 020 455	100,00	100,00
TEAM LAGARDÈRE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	482 741 725	100,00	100,00
<b>GROUPE TRANSPORT</b>				
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 mise en équivalence au 31 décembre 2007

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
<b>LAGARDÈRE PUBLISHING</b>				
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		50,00	50,00
ÉDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard et Levasor - 75013 PARIS	582 039 673	35,33	35,33
HARLEQUIN SA	83 - 85 boulevard Vincent Auriol - 75013 PARIS	318 671 591	50,00	50,00
<b>LAGARDÈRE ACTIVE</b>				
<b>LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST</b>				
CAPITAL IMAGE	64 rue du Château - 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	453 909 848	33,10	50,00
EUROPE RÉGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville - 35200 RENNES	410 666 150	48,60	49,00
GULLI	12 rue d'Oradour sur Glane - 75015 PARIS	480 937 184	42,55	50,00
NOUVELLES TÉLÉVISIONS NUMÉRIQUES	28 rue François 1er - 75008 PARIS	449 779 487	25,79	40,00
PHARE OUEST PRODUCTIONS	14 rue Pergolèse - 75116 PARIS	449 491 166	33,10	50,00
<b>GROUPE LARI INTERNATIONAL</b>				
107.8 ANTENNE AC GmbH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		50,72	49,00
107.8 ANTENNE AC GmbH & Co. KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		50,72	49,00
EURO RADIO SAAR	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		50,72	49,00
JACARANDA	CENTURION (AFRIQUE DU SUD)		19,84	20,00
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,99	34,00
RADIO XXI	BUCAREST (ROUMANIE)		19,84	20,00
RADIO 3000	EUPEN (BELGIQUE)		24,85	49,00
RADMARK	RIVOGNA (AFRIQUE DU SUD)		29,75	50,03
<b>LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND</b>				
CANAL+ FRANCE	1 place du Spectacle - 92130 ISSY LES MOULINEAUX	421 345 695	20,00	20,00
CELLFISH MEDIA LLC	NEW YORK (USA)		56,18	25,00
OEE Ltd	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		25,37	25,37
LE MONDE INTERACTIF	16 - 18 quai de la Loire - 75019 PARIS	419 388 673	34,00	34,00
<b>LAGARDÈRE ACTIVE PRESSE</b>				
BAYARD HACHETTE ROUTAGE (BHR)	Parc de Pontillat - 77340 PONTAULT-COMBAULT	326 966 660	49,97	49,99
DECOREVISTAS	MADRID (ESPAGNE)		49,99	50,00
DISNEY HACHETTE PRESSE	10 rue Thierry Le Luron - 92300 LEVALLOIS-PERRET	380254763	49,99	50,00
ÉDITIONS PHILIPPE AMAURY	25 avenue Michelet - 93400 SAINT-OUEN	552 102 121	24,99	25,00
ELLE VERLAG	MUNICH (ALLEMAGNE)		49,99	50,00
GRIMOCO	CHYPRE		25,00	50,00
GUTS	99 - 103 rue de Sèvres - 75008 PARIS	399 391 879	50,00	50,00
HACHETTE EIN'S MEDIAS (ex-HACHETTE NEXT MEDIA)	SÉOUL (CORÉE DU SUD)		49,99	50,00
HACHETTE FILIPACCHI AUSTRALIA (1)	SIDNEY (AUSTRALIE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI MAGAZINE SP	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
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 MAGAZINE	GERAKAS - ATTICA (GRÈCE)		24,99	50,00
HAFIBA	11 rue de Rouvray - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	410 476 592	49,98	49,99

(1) Société en liquidation

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTRÔLE
HMC ITALIA (ex-HACHETTE MARIE CLAIRE ITALIA)	MILAN (ITALIE)		49,00	49,00
HOLDING E PROUVOST	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET		41,99	42,00
HS 24	MILAN (ITALIE)		49,99	50,00
INTERQUOT	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	439 758 509	50,00	50,00
LES PUBLICATIONS TRANSCONTINENTALES HACHETTE	MONTREAL (CANADA)		49,99	50,00
S.E.T.C.	48 - 50 boulevard Senard - 92210 SAINT-CLOUD	378 558 779	39,29	39,31
SELMA	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	483 068 441	73,98	49,00
SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'ÉDITIONS DE JOURNAUX ET D'IMPRIMÉS COMMERCIAUX (SFEJIC)	25 avenue du Président Kennedy - 68000 MULHOUSE	945 750 735	20,01	20,01
ZAO HMCR (ex-HACHETTE MARIE CLAIRE RUSSIE)	MOSCOU (RUSSIE)		24,99	49,00
<b>GRUPE PSYCHOLOGIE MAGAZINE</b>				
FINEV	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	326 929 528	49,00	49,00
INTERPSYCHO	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	448 976 530	48,99	49,00
<b>LAGARDÈRE SERVICES</b>				
HUNGARO PRESSE	BUDAPEST (HONGRIE)		50,00	50,00
LOGAIR	4 place de Londres - 95726 ROISSY	443 014 527	27,78	50,00
SOCIETE DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	114 avenue Charles De Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	552 016 628	42,20	50,00
<b>LAGARDÈRE SPORTS</b>				
<b>GRUPE SPORTFIVE</b>				
HSV-UFA STADIONMANAGEMENT & VERWALTUNGS	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
JUNIPER GROUP GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
STADION FRANKFURT MANAGEMENT GmbH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00
<b>HORS BRANCHES</b>				
GRUPE EADS (EADS et ses filiales)	AMSTERDAM (PAYS - BAS)		12,51	(1)
GLOBAL CAR SERVICES (ex-CVT)	121 avenue de Malakoff - 75016 PARIS	304 233 406	50,00	50,00
SOGEADE	121 avenue de Malakoff - 75216 PARIS	401 959 994	45,45	50,00

(1) Modalités de contrôle définies par le pacte d'actionnaires entre Lagardère, Daimler et l'État français.

### Note 34 Comptes consolidés 2006 et 2005

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 160 à 291 du Document de référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'AMF en date du 3 avril 2007 sous le n° D.07-0268.
- 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 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 Présentation des comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2007

### 6-4-1 Compte de résultat

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(en M€)	2007	2006
Produits d'exploitation	13	13
Résultat d'exploitation	(33)	(26)
Résultat financier	684	(13)
Résultat courant	651	(39)
Résultat exceptionnel	93	178
Profit d'impôts	89	80
Résultat net comptable	833	219

- Au 31 décembre 2007, le résultat d'exploitation s'établit en perte à 33 M€. Il enregistre, pour l'essentiel, les frais de fonctionnement de la structure holding. Les produits d'exploitation des exercices 2007 et 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€)	2007	2006
Produits des VMP et assimilés	28	14
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	125	62
Intérêts des emprunts et financements	(162)	(151)
Intérêts TSDI 1992 (nets de prime)	(9)	(6)
<b>Produits (frais) financiers nets</b>	<b>(18)</b>	<b>(81)</b>
Dividendes encaissés ou à recevoir	711	72
Dotations et reprises de provisions	-	26
Divers	(9)	(30)
<b>Résultat financier</b>	<b>684</b>	<b>(13)</b>

Au 31 décembre 2007, le résultat financier ressort en profit à 684 M€ contre une perte de 13 M€ au 31 décembre 2006.

Les principales raisons de cette progression sont les suivantes :

- l'encaissement de 711 M€ de dividendes dont 691 M€ en provenance de Désirade (société holding de détention de la participation détenue dans EADS) et 15 M€ en provenance de Matra Manufacturing & Services ; en 2006, les dividendes versés s'élevaient à 72 M€ dont 61 M€ en provenance de Désirade ;
- une forte amélioration du résultat de la structure financière (+ 63 M€) qui traduit l'écart entre le coût net des emprunts contractés par Lagardère SCA et les produits financiers facturés au titre des financements mis en place dans les filiales ;
- le fait que le résultat 2006 enregistrait à hauteur de 20 M€ les frais relatifs à l'émission des ORAPA EADS.
- Le résultat exceptionnel présente en 2007 un solde positif de 93 M€ qui comprend à hauteur de 88 M€ un profit lié à l'annulation des TSDI 1992 ainsi que des primes correspondantes suite à leur restitution à Lagardère SCA à la date du 31 décembre 2007, conformément au contrat d'émission.
- Le profit d'impôt, + 89 M€ au 31 décembre 2007, représente essentiellement, comme pour les périodes précédentes, le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement, le groupe fiscal Lagardère bénéficiant toujours au 31.12.2007 d'un report déficitaire.

## 6-4-2 Bilan et financement

ACTIF		
(en M€)	31.12.2007	31.12.2006
Actif immobilisé	6 802	6 299
Créances d'exploitation et divers	224	203
Comptes courants Groupe	5	-
Disponibilités	37	716
<b>Total actif</b>	<b>7 068</b>	<b>7 218</b>

PASSIF		
(en M€)	31.12.2007	31.12.2006
Capitaux propres	3 059	2 879
Autres fonds propres	-	-
Provisions pour risques et charges	134	111
Dettes financières	3 802	4 158
Concours bancaires à court terme	1	1
Autres dettes	72	69
<b>Total passif</b>	<b>7 068</b>	<b>7 218</b>

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2007 sont positifs à 738 M€ dont 711 M€ correspondent aux dividendes encaissés sur l'exercice.

Les flux d'investissement s'affichent à un montant net de 1 214 M€ qui comprennent une progression des prêts aux filiales du Groupe à hauteur de 908 M€ et des rachats d'actions propres (nets de revente) à hauteur de 306 M€.

Les opérations financières présentent en 2007 un solde négatif de 203 M€ comportant :

- les dividendes versés (- 163 M€) ;
- le remboursement de la première échéance de l'ORAPA EADS (- 664 M€) ;
- un tirage de 600 M€ sur la ligne du crédit syndiqué 2005 ;
- une augmentation des comptes courants Groupe de 24 M€.

Au 31 décembre 2007, la trésorerie disponible s'élève à 36 M€, en baisse de 679 M€ par rapport au 31 décembre 2006.

Par ailleurs, le 25 avril 2007, Lagardère SCA a procédé à une réduction de capital par annulation d'actions propres qui se traduit par une réduction du capital social de 52 M€ et des primes d'émission de 438 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 jusqu'en 2006 les TSDI 1992), évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2007	31.12.2006
Trésorerie (endettement) net total	(3 761)	(3 443)

En 2007, l'endettement net est en progression de 318 M€ qui résulte, pour l'essentiel, des fonds consommés par les opérations de l'exercice (+ 476 M€), des dividendes versés (+ 163 M€), compensés par l'annulation au 31 décembre 2007 du TSDI 1992 (- 287 M€) et par la baisse des intérêts courus sur l'ORAPA EADS (- 27 M€).

## 6 - 5 Comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2007

### Bilan de la société mère au 31 décembre 2007

Actif				
(en M€)	31.12.2007 Montants bruts	31.12.2007 Amortissements et provisions	31.12.2007 Montants nets	31.12.2006 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières				
- Participations	3 328	164	3 164	3 153
- Créances rattachées aux participations	3 484	24	3 460	2 581
- Autres titres immobilisés	184	6	178	373
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	-	-	-	192
<b>Actif immobilisé</b>	<b>6 996</b>	<b>194</b>	<b>6 802</b>	<b>6 299</b>
Créances d'exploitation	-	-	-	-
Créances diverses	180	2	178	181
Valeurs mobilières de placement	27	-	27	713
Disponibilités	10	-	10	3
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
<b>Actif circulant</b>	<b>217</b>	<b>2</b>	<b>215</b>	<b>897</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices	-	-	-	-
Écarts de conversion - Actif	51	-	51	22
<b>Total Actif</b>	<b>7 264</b>	<b>196</b>	<b>7 068</b>	<b>7 218</b>

<b>Passif</b>		
<i>(en M€)</i>	<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2006</b>
	<b>Montants nets</b>	<b>Montants nets</b>
Capital social	818	870
Primes d'émission, de fusion et d'apport	1 198	1 636
Réserves		
– Réserve légale	87	87
– Réserves réglementées	-	-
– Autres réserves	31	31
Report à nouveau	92	36
Résultat net de l'exercice	833	219
<b>Capitaux propres</b>	<b>3 059</b>	<b>2 879</b>
Provisions pour risques et charges	134	111
Emprunts assortis de conditions particulières	-	287
Dettes financières		
– Emprunts obligataires	2 069	2 757
– Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	822	222
– Dettes rattachées à des participations	911	893
Dettes d'exploitation	15	23
Dettes diverses	10	8
Comptes de régularisation	-	-
Ecart de conversion - Passif	48	38
<b>Total Passif</b>	<b>7 068</b>	<b>7 218</b>

## Résultat de la société mère au 31 décembre 2007

Résultat		
(en M€)	2007	2006
Produits d'exploitation	13	13
Charges d'exploitation	(46)	(39)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(33)</b>	<b>(26)</b>
Produits financiers	938	206
Charges financières	(229)	(224)
Variation des provisions	(25)	5
<b>Résultat financier</b>	<b>684</b>	<b>(13)</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>651</b>	<b>(39)</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>93</b>	<b>178</b>
Impôt sur les résultats	89	80
<b>Résultat net</b>	<b>833</b>	<b>219</b>

## Tableau de financement de la société mère au 31 décembre 2007

(en M€)	2007	2006
Résultat net comptable	833	219
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	16	(56)
Résultat sur cessions d'immobilisations	(1)	(4)
Profit sur le rachat des TSDI 1988 suivi de leur annulation	-	(132)
Profit sur l'annulation du TSDI 1992	(88)	-
Variation du besoin en fonds de roulement	(22)	86
<b>Flux générés (consommés) par l'activité</b>	<b>738</b>	<b>113</b>
Investissements financiers	(1 478)	(728)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	45	37
Diminution des créances et des prêts	219	74
<b>Solde des opérations d'investissement</b>	<b>(1 214)</b>	<b>(617)</b>
<b>Fonds dégagés (consommés) par les opérations</b>	<b>(476)</b>	<b>(504)</b>
Dividendes versés	(163)	(160)
Diminution des emprunts et dettes financières	(664)	(391)
Augmentation de capital	-	29
Emprunts nouveaux	600	1 992
Variation des comptes courants Groupe	24	(225)
<b>Solde des opérations financières</b>	<b>(203)</b>	<b>1 245</b>
Variation de trésorerie	(679)	741
Trésorerie début de période	715	(26)
<b>Trésorerie fin de période</b>	<b>36</b>	<b>715</b>

## Annexe aux comptes sociaux au 31 décembre 2007

### 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.

### 1 Actif immobilisé

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2007	Augmentation	Diminution	31.12.2007
<b>Immobilisations corporelles</b>	-	-	-	-
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations et autres titres	3 694	358	540	3 512
Créances rattachées à des participations	2 607	1 098	221	3 484
Autres immobilisations financières	192	7	199	-
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>6 493</b>	<b>1 463</b>	<b>960</b>	<b>6 996</b>

Les variations des amortissements et provisions pour dépréciation s'analysent comme suit :

	01.01.2007	Augmentation	Diminution	31.12.2007
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations et autres titres	168	6	4	170
Créances rattachées à des participations	26	-	2	24
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>194</b>

### 2 Créances

Au 31.12.2007, 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	3 484	204	3 280
Créances de l'actif circulant	180	56	124
<b>Total</b>	<b>3 664</b>	<b>260</b>	<b>3 404</b>

### 3 Valeurs mobilières de placement

	31.12.2007	31.12.2006
Valeur brute	27	713
Provision pour dépréciation	-	-
Valeur nette	27	713
Valeur d'inventaire	27	725
<b>Plus-values potentielles</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

#### 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 31.12.2006	870	1 754	36	219	2 879
Réduction de capital (*)	(52)	(438)	-	-	(490)
Dividendes distribués	-	-	(163)	-	(163)
Affectation du résultat 2006	-	-	219	(219)	0
Résultat de l'exercice	-	-	-	833	833
<b>Capitaux propres au 31.12.2007</b>	<b>818</b>	<b>1 316</b>	<b>92</b>	<b>833</b>	<b>3 059</b>

(\*) Le 25 avril 2007, la société a annulé 8 561 474 actions pour un montant de 490 M€ et au cours de l'exercice le nombre d'options de souscription d'actions exercées par le personnel bénéficiaire a été de 3 529, à la suite de ces opérations, le capital de la société est de 134 133 286 titres au nominal de 6,1 €.

#### 5 Emprunts assortis de conditions particulières

##### TSDI 1992

La société Matra Hachette SA 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 porté en "Autres immobilisations financières" et revalorisé annuellement.

Pour l'année 2007, la revalorisation, comptabilisée en produits financiers, s'élève à 7 M€.

L'échéance du TSDI, étant intervenue le 31 décembre 2007, a dégagé un profit de 88 M€ représenté par l'écart entre le montant de la prime revalorisée figurant à l'actif du bilan et le montant du TSDI inscrit au passif. Ce profit est enregistré en résultat exceptionnel.

#### 6 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 MS réparti en trois tranches :

- une tranche à 5 ans pour 125 MS avec un coupon de 7,06 % ;
- une tranche à 7 ans pour 150 MS avec un coupon de 7,25 % ;
- une tranche à 10 ans pour 225 MS 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 2007, la charge d'intérêts s'élève à 23 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 : 10 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 2007, la charge d'intérêts s'élève à 5 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 2007, la charge d'intérêts s'élève à 8 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 euros remboursable en un maximum de 61 110 000 actions existantes de la société EADS NV, 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 NV dans la limite de 115 % du cours de référence de 32,60 € par action, en réduisant le nombre d'actions EADS NV à livrer aux obligataires, ce nombre pouvant ainsi être réduit jusqu'à 53 139 130 actions. A l'inverse, Lagardère SCA ne pourra être contrainte de livrer plus de 61 110 000 actions EADS NV 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 2007, la charge d'intérêts s'élève à 94 M€.

**7 État des échéances des dettes**

	31.12.2007	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	2 069	901	1 168	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	822	72	750	-
Emprunts et dettes financières divers	911	655	-	256
Dettes d'exploitation et dettes diverses	25	25	-	-
<b>Total général</b>	<b>3 827</b>	<b>1 653</b>	<b>1 918</b>	<b>256</b>

## 8 État des provisions

<i>Nature des provisions</i>	01.01.2007	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2007
<b>Provisions pour risques et charges</b>	111	26	3	134
Total 1	111	26	3	134
<b>Provisions pour dépréciation</b>				
– des immobilisations financières	194	6	6	194
– autres	2	–	–	2
Total 2	196	6	6	196
<b>Total général</b>	<b>307</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>330</b>
<i>dont dotations et reprises :</i>				
– financières		31	6	
– exceptionnelles		1	3	

## 9 Montant des postes du bilan correspondant à des opérations avec des entreprises liées et ayant un lien de participation (en valeur nette)

	Postes d'actif		Postes de passif
Immobilisations financières	6 624	Dettes financières	911
Créances de l'actif circulant	33	Dettes d'exploitation et dettes diverses	23
Autres	51	Autres	48

## 10 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	42	Participations	878
Pertes sur filiales	29	Profits sur filiales	6

## 11 Produits à recevoir et charges à payer

	Montant		Montant
<b>Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan</b>		<b>Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan</b>	
Immobilisations financières	1	Dettes financières	69
Créances de l'actif circulant	–	Dettes d'exploitation et dettes diverses	1
Disponibilités	–		
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>Total</b>	<b>70</b>

**12 Charges à répartir sur plusieurs exercices**

Ce poste comporte les frais d'émission du TSDI 1992 qui ont fait l'objet d'un amortissement sur quinze ans, la dernière échéance est intervenue au cours de l'exercice 2007.

**13 Résultat financier**

	2007	2006
<b>Produits financiers</b>		
Produits financiers de participations	878	167
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	7	7
Autres intérêts et produits assimilés	12	-
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	15	14
Reprises de provisions	6	45
Gains de change	26	18
<b>Charges financières</b>		
Intérêts et charges assimilés	(225)	(221)
Dotations aux provisions	(31)	(40)
Perte de change	(4)	(3)
<b>Résultat financier</b>	<b>684</b>	<b>(13)</b>

**14 Résultat exceptionnel**

	2007	2006
Plus et moins-values de cessions d'actifs	1	4
Dotations et reprises de provisions	2	43
Autres produits et charges exceptionnels	90	131
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>93</b>	<b>178</b>

**15 Impôt sur les résultats**

Le profit d'impôt de 89 M€ en 2007 représente principalement le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement. Au 31 décembre 2007, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 228 M€.

## 16 Engagements hors bilan

<b>Engagements donnés</b>	<b>Montants</b>	<b>Engagements reçus</b>	<b>Montants</b>
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	44	Abandons de créances sous réserve de retour à meilleure fortune	1
Garanties de loyers données à des filiales	3	Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 600
Garanties données au profit de tiers	53		
Engagements de cessions de titres dans le cadre des plans d'options au personnel	426		
Intérêts bancaires sur crédit long terme	275		

### 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 2006. 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 2007, les positions sont les suivantes :

• *Contrat de call :*

- 53 101 options à 46,48 € sur titres Lagardère Plan 2001 .....	2 M€
- 1 353 068 options à 51,45 € sur titres Lagardère Plan 2003 .....	70 M€
- 1 515 831 options à 51,92 € sur titres Lagardère Plan 2004 .....	79 M€
- 1 651 194 options à 56,97 € sur titres Lagardère Plan 2005 .....	94 M€
- 1 821 900 options à 55,84 € sur titres Lagardère Plan 2006 .....	102 M€

• *Contrat de réméré :*

- 613 860 options à 46,48 € sur titres Lagardère Plan 2001 .....	29 M€
- 1 029 048 options à 51,45 € sur titres Lagardère Plan 2002 .....	53 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 2007, des opérations suivantes :

- Vente de devises à terme .....	327 M€
- Swaps de devises .....	784 M€

Engagements sur opérations de taux portant sur les montants contractuels (en base) ci-après :

- Swaps de taux € pour .....	436 M€
- Autres Swaps de taux .....	457 M€ <sup>(1)</sup>

### Plan d'attribution d'actions gratuites du 28.12.2007 portant sur 594 350 actions

Les principales caractéristiques du plan sont les suivantes :

- Date d'attribution : le 28.12.2007
- Date d'acquisition : le 29.12.2009
- Date de fin d'incessibilité : le 29.12.2011
- Cours de bourse d'ouverture à la date d'acquisition : 51,14 €
- Condition de performance : moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant le 29.12.2009 supérieure ou égale à 51,14 €.

*((1)) Ces opérations couvrent les obligataires de 375 MS et 38 MS par un contrat unique d'échange de devises et de taux d'intérêts.*

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

## Filiales et participations au 31 décembre 2007

au 31 décembre 2007

<i>(En milliers d'euros)</i>				
<b>Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Lagardère SCA, ou ayant une influence significative.</b>	Capital	Réserves	Quote part du capital détenue en %	
<b>A. Filiales (50% au moins du capital détenu par Lagardère SCA)</b>				
DESIRADE (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	466 933	(353 043)	100,00	
HACHETTE SA (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	832 570	434 877	100,00	
HOLPA (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	536	2 886	98,54	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	32 788	100,00	
LAGARDERE RESSOURCES (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	11 666	(36 819)	100,00	
MATRA PARTICIPATIONS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	(3 392)	100,00	
MATRAVISION Inc. (1633 Broadway - 45 th Floor New York, NY 10019) (U.S.A)	\$ 30	\$ 137 380	99,99	
M N C (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	89 865	23 916	100,00	
SOFIMATRANS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	29 884	16 160	100,00	
SYMAH (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	37	(24)	100,00	
<b>B. Participations (10 à 50% du capital detenu par Lagardère SCA)</b>				
FINANCIERE DE PICHAT & Compagnie (6 rue Laurent Pichat - 75116 Paris)	99 169	22 977	47,95	
<b>C. Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SCA)</b>				
<b>Renseignements concernant les autres filiales et participations :</b>				
<b>A. Filiales non reprises au paragraphe A</b>				
- Autres filiales				
<b>B. Participations non reprises au paragraphe B</b>				
- Autres filiales				
<b>C. Participations non reprises au paragraphe C</b>				
- Autres filiales				

	Valeur comptable des titres détenus		Avances & prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'Affaires du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	Brute	Nette					
	612 312	612 312				550 847	690 621
	2 163 311	2 163 311	1 323 018			788 205	4 418
	16 886	3 489				118	
	94 035	61 590			50 705	13 631	15 219
	26 332		21 949		79 855	1 816	
	25 444	25 444	60 194			(3 063)	
	85 168	85 168				5 3587	
	112 732	112 732				4 099	
	36 789	36 789				205	
	75 511	7				(6)	
	78 587	62 638				8 485	710
	502	502					

## Inventaires des valeurs mobilières

au 31 décembre 2007 (Article 6 de la loi du 1<sup>er</sup> mars 1984)

<b>I. Titres de participations (en milliers d'euros)</b>		
<b>A. Participations Françaises</b>		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 K€, dont:		3 078 355
<i>Nombre d'actions ou de parts:</i>		
122 233 852	Désirade	612 312
54 594 744	Hachette	2 163 311
105 716	Holpa	3 489
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	62 638
1 953 210	Sofimatrans	36 789
5 000	Sogeade Gérance	50
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 K€.		8
<b>Total des participations françaises</b>		<b>3 078 363</b>
<b>B. Participations étrangères</b>		
<i>Nombre d'actions ou de parts:</i>		
325 100	Lagardère UK	452
30 112	Matravisio n Inc.	85 168
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 K€.		0
<b>Total des participations Étrangères</b>		<b>85 620</b>
<b>Total des titres de participations</b>		<b>3 163 983</b>
<b>II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)</b>		
<b>C. Fonds d'investissement</b>		293
<b>Total des fonds d'investissement</b>		<b>293</b>
<b>D. Actions propres</b>		177 331
<b>Total des actions propres</b>		<b>177 331</b>
<b>Total des autres titres immobilisés</b>		<b>177 624</b>

<b>au 31 décembre 2007</b> (Article 6 de la loi du 1 <sup>er</sup> mars 1984)		
<b>III. Valeur mobilières de placement (en milliers d'euros)</b>		
<b>A. Titres de placement Français</b>		
<b>1. Actions et SICAV</b>		<b>1 239</b>
<i>Nombre d'actions ou de parts :</i>		
9 472	BNP Insticash EUR	1 239
<b>2. Fonds communs de Placement</b>		<b>26 037</b>
<i>Nombre d'actions ou de parts :</i>		
129	CAAM Trésorerie Eonia	26 037
<b>Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)</b>		<b>27 276</b>

**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)

<b>Nature des indications</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>I Capital en fin d'exercice</b> (en euros)					
a) Capital social	851 664 914	858 993 979	866 456 932	870 416 509	818 213 044
b) Nombre des actions ordinaires existantes	139 617 199	140 818 685	142 042 120	142 691 231	134 133 286
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	3 550 108 <sup>(1)</sup>	1 944 724 <sup>(1)</sup>	1 706 788 <sup>(1)</sup>	-	-
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	-
<b>II Opérations et résultat de l'exercice</b> (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	2 357	1 072	258	13 245	12 711
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	15 421	(9 021)	76 291	91 035	767 000
c) Impôt sur les bénéfices	50 774 <sup>(2)</sup>	65 396 <sup>(2)</sup>	87 008 <sup>(2)</sup>	79 708 <sup>(2)</sup>	89 271 <sup>(2)</sup>
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	91 572	131 631	196 553	218 565	832 655
e) Résultat distribué aux actionnaires	122 815	410 518	153 613	160 423	<sup>(3)</sup>
<b>III Résultat par action</b> (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,47	0,40	1,15	1,20	6,38
b) Résultat après impôt et charges calculées	0,66	0,93	1,38	1,53	6,21
c) Dividende distribué à chaque action	0,90	1,00 + 2,00 <sup>(4)</sup>	1,10	1,20	<sup>(3)</sup>
<b>IV Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés	-	-	-	-	-
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	-	-
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	-	-

(1) 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 1,30 € par action.

(4) Dividende exceptionnel de 2 € par action.

## 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 2007, 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 consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

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

Fait à Neuilly sur Seine et Courbevoie, le 28 mars 2008

**Les Commissaires aux Comptes**

Ernst & Young et Autres  
Jean-François Ginies

Mazars & Guérard  
Jacques Kamienny

## 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 2007, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés, qui expose les changements de méthode appliqués à compter du 1er janvier 2007 :

Le groupe Lagardère a choisi d'appliquer l'option offerte par la norme IAS 31 – Participations dans des co-entreprises – 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 mise en équivalence ;

Le groupe Lagardère a choisi d'appliquer l'option offerte par la norme IAS 19 révisée qui permet de comptabiliser directement en capitaux propres les écarts actuariels relatifs aux engagements de retraites et obligations.

### II. Justification des appréciations

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

- Comme il est précisé dans la note 3.10 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe Lagardère réalise au moins annuellement un test de dépréciation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition. 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 25.3 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 28 mars 2008*

#### Les Commissaires aux Comptes

Mazars & Guérard  
Jacques Kamienny

Ernst & Young et Autres  
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 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 R.225-31 par renvoi de l'article R.226-2 du Code de commerce d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

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'aucun engagement ou convention soumis aux articles L.225-38 et L.225-42-1, par renvoi de l'article 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 des dispositions de l'article R.225-30, par renvoi de l'article R.226-2 du Code de commerce, 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 1er 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 1er janvier 2004.

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

A 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.

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

\* \* \*

Pour l'exercice 2007, la facturation de la société Lagardère Capital et Management s'élève à 19 343 135 euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 3 591 000 euros par rapport à 17 019 078 euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 3 270 000 euros au titre de l'exercice 2006.

*Fait à Neuilly sur Seine et Courbevoie, le 28 mars 2008*

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

Ernst & Young et Autres  
Jean-François Ginies

Mazars & Guérard  
Jacques Kamienny

## 6 - 9 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux

(En milliers d'euros)	2007			
	Mazars & Guérard	%	Ernst & Young	%
<b>Audit</b>				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 270	79,9	3 874	78,4
<i>Lagardère SCA</i>	145	3,6	164	3,3
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3 125	76,3	3 710	75,1
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	519	12,7	728	14,8
<i>Lagardère SCA</i>	-		-	
<i>Filiales intégrées globalement</i>	519	12,7	728	14,8
<b>Sous-total</b>	<b>3 789</b>	<b>92,6</b>	<b>4 602</b>	<b>93,2</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>				
Juridique, fiscal, social	305	7,4	321	6,5
Autres	-		16	0,3
<b>Sous-total</b>	<b>305</b>	<b>7,4</b>	<b>337</b>	<b>6,8</b>
<b>Total</b>	<b>4 094</b>	<b>100</b>	<b>4 939</b>	<b>100</b>

(En milliers d'euros)	2006			
	Mazars & Guérard	%	Ernst & Young	%
<b>Audit</b>				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2 825	67,2	3 703	68,5
<i>Lagardère SCA</i>	120	2,8	194	3,6
<i>Filiales intégrées globalement</i>	2 705	64,4	3 509	64,9
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	1 201	28,6	1 225	22,7
<i>Lagardère SCA</i>	100	2,4	-	-
<i>Filiales intégrées globalement</i>	1 101	26,2	1 225	22,7
<b>Sous-total</b>	<b>4 026</b>	<b>95,8</b>	<b>4 928</b>	<b>91,2</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>				
Juridique, fiscal, social	176	4,2	455	8,4
Autres	-	-	22	0,4
<b>Sous-total</b>	<b>176</b>	<b>4,2</b>	<b>477</b>	<b>8,8</b>
<b>Total</b>	<b>4 202</b>	<b>100</b>	<b>5 405</b>	<b>100</b>



**Chapitre 7**

**Informations concernant  
l'organisation de la Société  
et du Groupe –  
Gouvernement d'entreprise**

<b>7 - 1</b>	Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA.....	248
<b>7-1-1</b>	Présentation générale de la société en commandite par actions .....	248
<b>7-1-2</b>	Présentation de la Commandite Lagardère SCA.....	248
<b>7 - 2</b>	Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance.....	249
<b>7-2-1</b>	Associés Commandités.....	249
<b>7-2-2</b>	Gérants.....	249
<b>7-2-3</b>	Membres du Conseil de Surveillance.....	254
<b>7-2-4</b>	Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants.....	264
<b>7 - 3</b>	Rémunérations et avantages.....	265
<b>7-3-1</b>	Gérance et Comité Exécutif.....	269
<b>7-3-2</b>	Conseil de Surveillance.....	269
<b>7-3-3</b>	État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2007.....	270
<b>7-3-4</b>	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties au personnel sur les actions de l'émetteur ou sur celles de ses filiales – rapport spécial de la Gérance.....	272
<b>7-3-5</b>	Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou de ses filiales consenties au personnel – rapport spécial de la Gérance.....	274
<b>7 - 4</b>	Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe.....	275
<b>7-4-1</b>	Organisation générale du Groupe.....	275
<b>7-4-2</b>	Organisation et fonctionnement de Lagardère SCA.....	275
	7-4-2-1 La Gérance.....	275
	7-4-2-2 Le Conseil de Surveillance.....	276
<b>7-4-3</b>	Procédures de contrôle interne.....	279
	7-4-3-1 Description.....	279
	7-4-3-2 Rapport du Président du Conseil de Surveillance.....	284
	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.....	285
<b>7 - 5</b>	Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance).....	286
<b>7-5-1</b>	Opérations conclues avec LCM.....	286
<b>7-5-2</b>	Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance.....	286

## 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 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 au contrôle de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance – qui dirige les affaires sociales – et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires, 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 § 8-2-6). La durée du mandat de Gérant est limitée à six ans, renouvelable ;
- la responsabilité indéfinie du commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux Commissaires aux Comptes ;
- l'établissement par le Conseil de Surveillance d'un rapport sur toute proposition d'augmentation ou de réduction du capital social soumise aux actionnaires.

Ce régime exclut la confusion qui est reprochée 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

#### 7-2-2-1 Arnaud Lagardère

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues en propre : 4 937

Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS) et Lagardère Capital & Management qui détiennent, au 31 décembre 2007, 10,07 % du capital de Lagardère SCA.

Diplômé 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.

#### **a. Fonction principale**

Gérant

#### **b. Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 15 mars 2008)**

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 Lagardère Services (SA) (ex-Hachette Distribution Services)

2 rue Lord-Byron – 75008 Paris

Président du Conseil de Surveillance de Lagardère Active (SAS)

149-151 rue Anatole-France – 92300 Levallois-Perret

Président du Conseil de Surveillance de Lagardère Sports (SAS)

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Représentant permanent de Lagardère Active Publicité au Conseil d'Administration de Lagardère Active Radio International (SA)

28 rue François 1<sup>er</sup> – 75008 Paris

Président de Lagardère Active Broadband (SAS)

21 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Administrateur de Lagardère Ressources (SAS)

121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Administrateur et Président de Sogeadé Gérance (SAS)

121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Member 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

Member of the Board of Directors de la société EADS PARTICIPATIONS B.V.

Teleportboulevard 140, 1043 EJ Amsterdam

PO BOX 2838, 1000 CV - The Netherlands

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère  
4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Président de l'Association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (association loi 1901)  
121 avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de l'Association sportive Lagardère Paris Racing (association loi 1901)  
121 avenue de Malakoff – 75216 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

#### **c. Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe**

Membre du Conseil de Surveillance de Daimler AG  
Epplestrasse 225 – D 70546 Stuttgart – Möhringen

Administrateur de LVMH-Moët Hennessy-Louis Vuitton (SA)  
22 avenue Montaigne – 75008 Paris

Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin CASG (association loi 1901)

#### **d. Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

Cogérant de IS-9 (SARL)  
28 rue François 1<sup>er</sup> – 75008 Paris (*sorti en mai 2003*)

Gérant de Lagardère Active Publicité (SNC)  
28 rue François 1<sup>er</sup> – 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<sup>er</sup> – 75008 Paris (*sorti en octobre 2004*)

Président et Directeur Général de Lagardère Thématiques (SA)  
28 rue François 1<sup>er</sup> – 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 Lagardere Active Broadcast (SA Monégasque)  
57 rue Grimaldi – 98000 Monaco (sorti en mars 2007)

Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère Sports (SAS)  
28 rue François 1<sup>er</sup> – 75008 Paris (sorti en avril 2007)

Director de la société Lagardère Management, INC.  
1633 Broadway, 45th Floor – New York, NY 10019 – USA (sorti en octobre 2007)

Chairman of the Board of Directors de Lagardère Active North America, INC.  
1633 Broadway, 20th Floor – New York, NY 10019 – USA (sorti en octobre 2007)

Président du Conseil de Surveillance de Hachette Holding (SAS)  
(ex-Hachette Filipacchi Medias)  
149-151 avenue Anatole-France – 92534 Levallois-Perret (sorti en décembre 2007)

Administrateur de France Telecom (SA)  
6 place d'Alleray – 75015 Paris (sorti en janvier 2008)

Membre du Conseil de Surveillance de Virgin Stores (SA)  
16 boulevard du Général Leclerc – 92115 Clichy (sorti en février 2008)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde (SA) (sorti en février 2008)

### 7-2-2-2 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 le 17 mars 1998, puis renouvelée le 12 mars 2004, pour une nouvelle période de six années par le Conseil de Surveillance sur proposition des Associés-commandités.

**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 (au 15 mars 2008) :**

**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.

#### **a. Fonctions principales**

Cogérant du groupe Lagardère

#### **b. Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 15 mars 2008)**

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)

Administrateur des Éditions P. Amaury (SA)

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la société Lagardère Services SA (ex-Hachette Distribution Services)

Chairman, Président et CEO de Lagardère North America INC.  
 Director, Cellfish Media, LLC

#### **c. Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe**

Administrateur du Crédit Agricole SA  
 Administrateur de Accor  
 Administrateur de Schlumberger  
 Senior Managing Director de Evercore Partners INC.  
 Président d'Honneur du GIFAS

#### **d. Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

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 B.V. (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*)  
 Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias transformée en SAS le 25 octobre 2006  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS) (*ex-Hachette Filipacchi Médias*) (*sorti en décembre 2007*)  
 Représentant permanent de la société Lagardère Active au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active BroadCast (Monaco) (*sorti en décembre 2007*)

### **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, PDG de Lagardère-Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993.

#### **a. Fonctions principales**

Cogérant du groupe Lagardère  
 Secrétaire Général

#### **b. Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 15 mars 2008)**

Président de la société Lagardère Ressources (SAS)  
 Administrateur de la société Hachette SA  
 Administrateur de la société Hachette Livre (SA)  
 Administrateur de la société Lagardère Services (SA) (ex-Hachette Distribution Services)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)  
 Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA)

Administrateur de la société Lagardere Active Broadcast (société monégasque)  
 Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère Sports  
 Président de la société Désirade (SAS)  
 Administrateur de la société Sogéade Gérance (SAS)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Arlis (SA)  
 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)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services  
 Administrateur de la société Le Monde (SA)  
 Président-Directeur Général de la société Matra Participations (SA)  
 Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA)  
 Président de la société Sofrimo (SAS)  
 Président de la société Holpa (SAS)  
 Président de la société Lagardère Expression (SAS)  
 Représentant permanent de la société Matra Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA)  
 Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère

---

Administrateur de la société Lagardère (SAS)  
 Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)  
 Administrateur, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

**c. Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe**

Administrateur de l'IMEC (Institut Mémoire de l'Édition Contemporaine)  
 Membre du Comité Consultatif de la société Sotheby's  
 Membre du Jury du Prix Médicis

**d. Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années**

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 Segera (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 le 25 octobre 2006  
 Administrateur de la société Lagardère Télévision Holdings SA *(sorti en janvier 2007)*  
 Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (ex-Matra Automobile) *(sorti en décembre 2007)*  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS) (ex-Hachette Filipacchi Medias) *(sorti en décembre 2007)*

## 7-2-3 Membres du Conseil de Surveillance

### Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2007

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	<b>Raymond H. Lévy</b>	11.05.2004	AGO 2010 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Bernard Arnault</b>	11.05.2004	AGO 2010 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>René Carron</b>	11.05.2004	AGO 2010 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Georges Chodron de Courcel</b>	02.05.2006	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Groupama SA</b> représenté par <b>M. Helman le Pas de Sécheval</b> (Directeur Financier de Groupama) Membre du Comité d'Audit	11.05.2004	AGO 2008 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Pierre Lescure</b>	11.05.2004	AGO 2008 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Christian Marbach</b>	02.05.2006	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Bernard Mirat</b>	02.05.2006	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Didier Pineau-Valencienne</b>	11.05.2004	AGO 2008 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Henri Proglío</b>	11.05.2004	AGO 2010 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Felix G. Rohatyn</b>	11.05.2004	AGO 2008 <sup>(**)</sup>
Membre du Conseil	<b>François Roussely</b>	11.05.2004	AGO 2010 <sup>(*)</sup>
Secrétaire	<b>Laure Rivière-Doumenc</b>		

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

(\*\*) A demandé à ce que son mandat ne soit pas renouvelé par l'Assemblée du 29 avril 2008.

#### 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<sup>(\*)</sup>

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, Président du Conseil et Administrateur Délégué de Cockerill-Sambre, Président de la Régie Nationale des Usines Renault et du Consortium de Réalisation

#### Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre 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

Président du Conseil de Surveillance de la société Sogead

Administrateur de la société Renault Finance (Suisse)

Administrateur de la société Louis Dreyfus Citrus

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

### **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-Directeur Général 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

Administrateur 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 la société Métropole Télévision "M6", SA

#### **À l'étranger :**

Administrateur de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton (Japan) KK, Japon

### **Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années**

Président-Directeur Général de Montaigne Participations et Gestion SA, France

Administrateur de Vivendi Universal SA, France

Administrateur de Moët Hennessy Inc., États-Unis

Représentant légal de Montaigne Participations et Gestion, Président de Gasa Développement SAS, et de Société Financière Saint-Nivard SAS, 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)

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

Président de la Confédération Internationale du Crédit Agricole (CICA)  
 Membre du Comité de Direction du GIE Gecam  
 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  
 Président de la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM)  
 Administrateur de FIAT Spa

#### **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  
 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 S.A.S. 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 SE  
 Administrateur de la société Nexans

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

Administrateur de la société Alstom  
Administrateur de FFP (Société Foncière, Financière et de Participations)  
Censeur de la société Safran  
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)  
Administrateur de la société BNPP ZAO (Russie)  
Administrateur de la société Erbé SA (Belgique)  
Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro (Italie)  
Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)

**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)  
Président de la société BNP Paribas Emergis SAS  
Président et Administrateur de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni)  
Administrateur de la société BNP Paribas Canada  
Administrateur de la société BNP Paribas Peregrine Limited (Malaysia)  
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 (Suisse) SA  
Administrateur de la société Capstar Partners SAS  
Administrateur de la société SCOR SA  
Censeur de Scor Global Life (ex-Scor Vie)

**Groupama SA** <sup>(1)</sup>

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<sup>(2)</sup>

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 financière 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

Censeur au Conseil de Surveillance Gimar Finance & Compagnie

Administrateur de Groupama International

Directeur Financier de Groupama

Représentant permanent de Groupama SA, cogérant de SCA d'Agassac

**À l'étranger :**

Administrateur de la société Groupama Vita Spa (Italie)

Administrateur de la société Groupama Assicurazioni Spa (Italie)

Administrateur de Nuova Tirrena

(1) La liste des fonctions de gestion, de direction, d'administration ou 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.

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

### **Pierre Lescure**

38 rue Guynemer – 75006 Paris  
né le 2 juillet 1945

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2008<sup>(\*)</sup>

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<sup>(\*)</sup>

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**

Administrateur de la Compagnie Générale de Géophysique – Veritas (C.G.G)

Censeur de la société Sofinnova

### **Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années**

Administrateur de la société Erap

Président du Groupement d'Intérêt Économique Oseo-Services

*(\*) 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<sup>(\*)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues (avec Mme Mirat) : 2 310

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié ès-lettres et licencié en Droit, 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 G.T. 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<sup>(\*)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2 850

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'École des hautes études commerciales, de Tuck School of Business Administration (Dartmouth 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 Sagard

Administrateur de la société Pernod Ricard

Administrateur de la société Fleury Michon

Président du Comité Consultatif International d'Audiencia (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

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (États-Unis)

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

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

#### **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 (USA)

Administrateur de la société Axa Financial (USA)

#### **Henri Proglia**

36-38 avenue Kléber – 75116 Paris

Né le 29 juin 1949

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010<sup>(\*)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé de l'École des hautes études commerciales, M. Henri Proglia 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 Casino, Guichard-Perrachon

Administrateur d'EDF

Administrateur de CNP Assurances

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 Veolia ES Australia

Director de Veolia Transport Australia

Director de Veolia Environmental Services, Plc

Director de Siram

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

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**

Administrateur de Thales  
 Membre du Conseil de Surveillance de Elior  
 Membre du Conseil de Surveillance de CNP Assurances  
 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  
 Administrateur de Connex Leasing (Royaume-Uni)  
 Administrateur de Connex Transport AB (Suède)  
 Administrateur de Connex Transport UK (Royaume-Uni)  
 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 d'Onyx UK Holdings (Royaume-Uni)  
 Administrateur de Safise  
 Administrateur de Wasco (ex-USFilter, USA)  
 Administrateur de Sarp  
 Director de Veolia ES Asia

#### **Felix G. Rohatyn**

745 7th Avenue, 31st Floor  
 New York, NY 10019 – États-Unis

*Né le 29 mai 1928*

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2008<sup>(\*)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

M. Félix G. Rohatyn a notamment été Associé-Gérant de la Banque Lazard (New-York) et ambassadeur des États-Unis en France. Il est actuellement Vice Chairman de Lehman Brothers.

M. Félix G. Rohatyn a demandé que son mandat de membre du Conseil de Surveillance ne soit pas proposé au renouvellement par l'Assemblée qui statuera le 29 avril 2008 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

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

**À l'étranger :**

Vice Chairman de Lehman Brothers (États-Unis)  
Président de Rohatyn Associates LLC (États-Unis)  
Administrateur de French American Foundation (États-Unis)  
Trustee de Centre for Strategic and International Studies (CSIS) (États-Unis)  
Honorary Trustee de Carnegie Hall (États-Unis)  
Trustee de Middlebury College (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 Rousely**

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<sup>(\*)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris de l'Université de droit et de sciences économiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, M. François Rousely 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.  
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 de la Gérance 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 bénéficiaire 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 était titulaire d'un contrat de conseil avec la société SCPE, étant précisé que ce contrat de conseil a pris fin le 30 juin 2007.

### 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" ;
  - de l'obligation de conservation fixée par le Conseil de Surveillance le 14 mars 2008 concernant les actions attribuées gratuitement le 28 décembre 2007 (cf § 7-3-5) ;
- il convient de noter que le Conseil de surveillance, en application des dispositions de l'article L-125-197-1 du Code de commerce, a fixé à 25 % le nombre d'actions gratuites que MM. Philippe Camus et Pierre Leroy, salariés de Lagardère Capital & Management, se sont vu attribuer le 28 décembre 2007 et devront, en leur qualité de représentants légaux de la société Arjil Commanditée-Arco, conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions de représentants légaux au sein de la Gérance de Lagardère SCA.

## 7 - 3 Rémunérations et avantages

### 7-3-1 Gérance et Comité Exécutif

Au 31 décembre 2007, le Comité Exécutif était composé de :

MM. Arnaud Lagardère	Gérant commandité	} Gérance
Philippe Camus	Co-gérant	
Pierre Leroy	Co-gérant, secrétaire général	
Dominique D'Hinnin	Directeur Financier	
Thierry Funck-Brentano	Directeur des Ressources Humaines et de la Communication	
Jean-Paul Gut	Directeur des Affaires Internationales	
Arnaud Molinié	Directeur de la Stratégie et du Développement	

#### Les membres du Comité Exécutif

- reçoivent, au titre de leur(s) contrat(s) de travail, une rémunération, immédiate ou différée (engagement de retraite) ;
- peuvent recevoir des options de souscription ou d'achat d'actions, ou des droits à attribution d'actions gratuites.

Les rémunérations ainsi reçues 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, et représentent la part essentielle de la prestation de management facturée par cette dernière à Lagardère Ressources (cf. § 7-5-1).

#### 7-3-1-1 Éléments de rémunérations mis en œuvre

##### a) Salaires

Les salaires se composent d'une partie fixe et d'une partie variable.

Le salaire fixe est versé par douzièmes mensuels au long de l'année.

Le salaire variable est déterminé en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. Il comprend pour chaque exercice, à partir de montants cibles individualisés :

- une partie qualitative, fixée par M. Arnaud Lagardère en tenant compte de la contribution personnelle de chacun au développement du Groupe, à l'évolution de sa valeur ajoutée, à la qualité de son management, à la pertinence de son organisation et à la motivation de ses équipes ;
- une partie liée aux performances de l'entreprise reposant sur deux paramètres jouant à parts équivalentes sur le montant cible :
  - l'écart entre le taux de résultat opérationnel courant (RESOP) des sociétés intégrées du pôle médias obtenu pour l'exercice considéré par rapport au chiffre d'affaires, et le taux de RESOP correspondant au milieu de la fourchette de guidance donné au marché en début d'exercice,
  - l'écart entre le montant des "flux opérationnels" résultant du tableau de financement consolidé du Groupe pour l'exercice considéré et les "flux opérationnels" ressortant du budget prévisionnel établi pour l'exercice.

Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

##### b) Retraites

Les salariés de LCM, membres du Comité Exécutif, bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite qui a été mis en place, par LCM, à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

Ce régime permet aux bénéficiaires d'acquies des droits de retraite supplémentaire qui complètent les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par année d'ancienneté. 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.

### c) Indemnités de séparation

Ni LCM ni aucune société du Groupe n'ont souscrit d'engagement et n'ont consenti de promesse relative à l'octroi d'une indemnité de départ au bénéfice des Gérants ou des autres membres du Comité Exécutif.

### d) Autres éléments

- Les frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leur fonction par les intéressés sont pris en charge par le Groupe ;
- Les avantages en nature correspondent, sauf dispositions particulières, à l'usage d'une voiture de fonction ;
- Des jetons de présence peuvent être perçus dans le cadre de conseils d'administration de sociétés dans lesquelles le Groupe a une participation.

## 7-3-1-2 Comité Exécutif

### a) Rémunérations brutes reçues

Versé en :	2006 <sup>(1)</sup>	2007 <sup>(2)</sup>
Partie fixe et avantages en nature	4 989 419	5 153 795
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	3 379 701	3 794 600
Jetons de présence	90 785	78 570
<b>Total</b>	<b>8 459 905</b>	<b>9 026 965</b>

(1) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Gut (à temps très partiel), Funck-Brentano, de Roquemaurel.

(2) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Gut (à temps complet depuis le 17 septembre 2007), Funck-Brentano, Molinié (à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007).

Le montant de la partie variable qui sera versée en 2008 au titre de l'exercice 2007 s'élève à 3 499 052 euros.

### b) Options de souscription et d'achat d'actions

Plan/Date de l'AG	Quantités attribuées Origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2007	Nombres d'options annulées à fin 2007	Quantités restant à lever à fin 2007	Dates d'exercice
<b>Options de souscription</b>							
18.12.2000 23.05.2000	205 000	62,31 € <sup>(*)</sup>	8	0	0	0	18.12.2002 au 17.12.2007
<b>Options d'achat</b>							
19.12.2001 23.05.2000	195 000	46,48 € <sup>(*)</sup>	7	0	0	151 680	19.12.2003 au 19.12.2008
19.12.2002 23.05.2000	195 000	51,45 € <sup>(*)</sup>	7	0	0	181 997	19.12.2004 au 19.12.2009
18.12.2003 23.05.2000	185 000	51,45 € <sup>(*)</sup>	6	0	0	171 887	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004 11.05.2004	185 000	51,92 € <sup>(*)</sup>	6	0	0	171 901	20.11.2006 au 20.11.2014
20.11.2005 11.05.2004	230 000	56,97 € <sup>(*)</sup>	5	0	0	230 000	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006 11.05.2004	230 000	55,84 € <sup>(*)</sup>	5	0	0	230 000	14.12.2008 au 14.12.2016

(\*) Après ajustement du 06.07.2005.

**C) Droit à attribution d'actions gratuites**

Plan/Date de l'AG	Nombre de droits attribués	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions attribuées définitivement en 2007	Nombre de droits annulés en 2007	Nombre de droits restants en 2007	Attribution définitive des actions
<b>Attribution Gratuite d'Actions</b>						
28.12.2007 27.04.2007	104 000	6	0	0	104 000	29.12.2009

**7-3-1-3 La Gérance**
**M. Arnaud Lagardère**

M. Arnaud Lagardère a perçu en 2007 de la société Lagardère Capital & Management, avantages en nature compris, un salaire brut de 1 772 661 €, soit un montant net, après déduction des charges sociales, de 1 583 559,59 € (contre respectivement 1 909 020 € et 1 709 413,27 € en 2006). Il a reçu par ailleurs, à titre de Co-Chairman non exécutif, pour une partie de l'exercice, une rémunération du groupe EADS.

<b>Montants bruts attribués en :</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Rémunération "Lagardère"</b>		
Salaire, partie fixe, et avantages en nature	917 580	917 820
Salaire, partie variable (au titre de l'exercice précédent)	991 440	854 841
Total salaire brut	1 909 020	1 772 661
Jetons de présence	8 750	8 300
	<b>1 917 770</b>	<b>1 780 961</b>
<b>Rémunération "EADS"</b>		
Salaire	244 250	103 750
Jetons de présence	100 000	60 000
	<b>344 250</b>	<b>163 750</b>
<b>Total</b>	<b>2 262 020</b>	<b>1 944 711</b>

Le montant de la partie variable qui sera versée en 2008 au titre de l'exercice 2007 s'élève à 976 506 euros.

La partie variable du salaire reçu par M. Lagardère n'a pas de part d'appréciation individuelle et se trouve en totalité liée aux performances du Groupe, conformément aux indications données au second point de 7-3-1-1 a.

M. Lagardère n'a reçu aucune option de souscription ou d'achat d'actions depuis qu'il a été nommé au titre de commandité gérant en 2003, ni de droit à attribution d'actions gratuites.

M. Lagardère détient 50 580 options d'achat d'actions Lagardère attribuées en 2001 au prix d'exercice de 46,48 €.

**M. Philippe Camus**

M. Philippe Camus a perçu, en 2007, une rémunération brute totale de 1 346 426 €, majoritairement versée aux États-Unis, correspondant à un montant net après déduction des charges sociales et avant impôts de 1 296 994 € (contre respectivement 1 285 564 € et 1 237 182 € en 2006).

<b>Montants bruts attribués en :</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Salaire, partie fixe et avantages en nature	1 042 723	998 923
Salaire, partie variable (au titre de l'exercice précédent)	242 841	347 503
Total salaire brut	1 285 564	1 346 426
Jetons de présence	6 227	6 450
<b>Total</b>	<b>1 291 791</b>	<b>1 352 876</b>

Le montant de la partie variable qui sera versée en 2008 au titre de l'exercice 2007 s'élève à 364 652 euros.

M. Camus s'est vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit à recevoir 20 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA, droit qui est soumis aux conditions exprimées au paragraphe 7-3-6.

Les options d'achat d'actions Lagardère détenus par M. Camus sont les suivantes :

<b>Année d'attribution</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix d'exercice (€)</b>
2001	20 224	46,48
2002	20 222	51,45
2003	30 333	51,45
2004	30 336	51,92
2005	50 000	56,97
2006	50 000	55,84

**M. Pierre Leroy**

M. Pierre Leroy a perçu en 2007 une rémunération brute totale de 1 618 632 €, correspondant à un montant net après déduction des charges sociales de 1 442 792,46 € (contre respectivement 1 476 180 € et 1 313 841 €).

<b>Montants bruts attribués en :</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Salaire, partie fixe et avantages en nature	722 880	867 120
Salaire, partie variable (au titre de l'exercice précédent)	753 300	751 512
Total salaire brut	1 476 180	1 618 632
Jetons de présence	16 590	20 220
<b>Total</b>	<b>1 492 770</b>	<b>1 638 852</b>

Le montant de la partie variable qui sera versée en 2008 au titre de l'exercice 2007 s'élève à 782 977 euros.

M. Leroy s'est vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit à recevoir 20 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA, droit qui est soumis aux conditions exprimées au paragraphe 7-3-6.

Les options d'achat d'actions Lagardère détenus par M. Leroy sont les suivantes :

Année d'attribution	Quantité	Prix d'exercice (€)
2002	30 333	51,45
2003	40 444	51,45
2004	40 447	51,92
2005	50 000	56,97
2006	50 000	55,84

## 7-3-2 Conseil de Surveillance

### 7-3-2-1 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 euros) :

Montants bruts attribués en :	en 2006	en 2007
Raymond H. Lévy	100 000	100 000
Bernard Arnault	20 000	20 000
Manfred Bischoff (Allemagne)	6 667 <sup>(1)</sup>	-
Hubert Burda (Allemagne)	20 000 <sup>(1)</sup>	20 000 <sup>(1)</sup>
René Carron	20 000	20 000
Georges Chodron de Courcel	20 000	20 000
Bernard Esambert	20 000	5 000
Pehr G. Gyllenhammar (Grande-Bretagne)	60 000 <sup>(1)</sup>	15 000 <sup>(1)</sup>
Pierre Lescure	20 000	20 000
Christian Marbach	60 000	60 000
Bernard Mirat	60 000	60 000
Groupama SA	60 000	60 000
Didier Pineau-Valencienne	60 000	60 000
Henri Proglío	20 000	20 000
Felix G. Rohatyn (USA)	20 000 <sup>(1)</sup>	20 000 <sup>(1)</sup>
François Roussely	20 000	20 000
<b>Montant total distribué</b>	<b>586 667</b>	<b>520 000</b>

*(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 216 840 € en 2007 (212 172 € en 2006). Il a perçu des sociétés du Groupe dont il est administrateur ou membre du Conseil de Surveillance un montant de 15 200 € à titre de jetons de présence (14 440 € en 2006).

### 7-3-2-2 Options de souscription et d'achat d'actions

Néant

### 7-3-2-3 Droits à attribution d'actions gratuites

Néant

## 7-3-3 État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2007

### 7-3-3-1 Gérance

#### **Arnaud Lagardère**

**15 mai 2007** : opérations réalisées par Lagardère Capital & Management

- résiliation de l'acquisition de put : dénouement anticipé de deux positions de couverture portant :
  - la première sur 322 917 put acquis en mai 2005, au prix d'exercice de 40,645 € et à échéance fin mai 2007,
  - la seconde sur 322 917 put acquis en mai 2005, au prix d'exercice de 40,645 € et à échéance fin novembre 2007, moyennant le versement en faveur de LCM d'une somme totale de 16 000 € ;
- prorogation de l'acquisition de put : mise en place de deux tunnels :
  - le premier portant sur l'acquisition de 322 917 put, au prix d'exercice de 40,645 €, échéance début septembre 2009, financé par la vente de 322 917 call, au prix d'exercice de 75 € et à même échéance,
  - le second portant sur l'acquisition de 322 917 put, au prix d'exercice de 40,645 €, échéance début mars 2010, financé par la vente de 322 917 call, au prix d'exercice de 78 € et à même échéance.

**Mai, juin, juillet 2007** : opérations réalisées par Lagardère Capital & Management

- Acquisition sur le marché et de gré à gré entre le 29 mai et le 12 juillet 2007 de 3 279 017 actions Lagardère SCA à un prix unitaire moyen de 60,994 € pour un montant total de 199 999 947,95 €.
- Échanges de gré à gré entre le 30 mai et le 30 juillet 2007 de put contre des call : mise en place de 10 tunnels correspondant chacun à l'acquisition d'environ 327 900 put moyennant la vente d'environ 327 900 call et le paiement d'une prime nette par LCM de 104 000 € par tunnel :
  - 1)** 30 mai 2007 : acquisition de 329 305 put (au prix d'exercice de 45,55 € et à échéance du 28 mai 2010) contre la vente de 329 105 call (au prix d'exercice de 78,95 € et à même échéance).
  - 2)** 30 mai 2007 : acquisition de 329 142 put (au prix d'exercice de 45,57 € et à échéance du 4 juin 2010) contre la vente de 329 142 call (au prix d'exercice de 78,79 € et à même échéance).
  - 3)** 31 mai 2007 : acquisition de 322 846 put (au prix d'exercice de 46,46 € et à échéance du 11 juin 2010) contre la vente de 322 846 call (au prix d'exercice de 80,53 € et à même échéance).
  - 4)** 5 juin 2007 : acquisition de 324 095 put (au prix d'exercice de 46,28 € et à échéance du 18 juin 2010) contre la vente de 324 095 call (au prix d'exercice de 80,22 € et à même échéance).
  - 5)** 5 juin 2007 : acquisition de 327 530 put (au prix d'exercice de 45,80 € et à 79,38 € à échéance au 25 juin 2010) contre la vente de 327 530 call (au prix d'exercice de 79,38 € et à même échéance).
  - 6)** 6 juin 2007 : acquisition de 328 332 put (au prix d'exercice de 45,69 € et à échéance du 2 juillet 2010) contre la vente de 328 332 call (au prix d'exercice de 79,195 € et à même échéance).
  - 7)** 7 juin 2007 : acquisition de 330 705 put (au prix d'exercice de 45,36 € et à échéance du 9 juillet 2010) contre la vente de 330 705 call (au prix d'exercice de 78,62 € et à même échéance).
  - 8)** 8 juin 2007 : acquisition de 331 988 put (au prix d'exercice de 45,18 € et à échéance du 16 juillet 2010) contre la vente de 331 988 call (au prix d'exercice de 78,32 € et à même échéance).
  - 9)** 11 juin 2007 : acquisition de 332 081 put (au prix d'exercice de 45,17 € et à échéance du 23 juillet 2010) contre la vente de 332 081 call (au prix d'exercice de 78,29 € et à même échéance).
  - 10)** 30 juillet 2007 : acquisition de 322 975 put (au prix d'exercice de 46,4431 € et à échéance du 30 juillet 2010) contre la vente de 322 975 call (au prix d'exercice de 80,5013 € et à même échéance).
- Vente à terme de trois ans, de gré à gré, entre le 30 mai et le 30 juillet 2007, de 328 228 actions Lagardère SCA à un prix unitaire moyen de 60,994 € pour un montant total de 20 020 000 €, afin de financer une partie des coûts relatifs aux opérations ci-dessus décrites.

Toutes les opérations de gré à gré ci-dessus visées ont été réalisées hors marché avec une banque française de premier plan.

**21 décembre 2007** : reclassement par Arnaud Lagardère auprès de Lagardère SAS dont il est associé unique de 120 885 actions Lagardère SCA au prix unitaire de 54,54 € par action et pour un montant total de 6 593 067,90 €.

**Philippe Camus**

Néant

**Pierre Leroy**

Néant

**7-3-3-2 Conseil de Surveillance**

Néant.

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 ou par leurs proches sur les titres de la Société au cours de l'exercice écoulé.

### 7-3-4 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties au personnel sur les actions de l'émetteur ou sur celles de ses filiales

#### Rapport spécial de la Gérance sur les options de souscription et d'achat d'actions

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L.225-184 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux options de souscription et d'achat d'actions au cours de l'exercice 2007.

#### Données générales

1) Il n'a été, au cours de l'exercice 2007, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA, la Gérance ayant décidé de procéder à une attribution gratuite d'action.

Les principales caractéristiques des plans de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA en vigueur à ce jour ou échus au cours de l'exercice 2007 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées Origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2007	Nombres d'options annulées à fin 2007	Quantités restant à lever à fin 2007	Dates d'exercice
<b>Options de souscription</b>								
18.12.2000	23.05.2000	1 254 500	62,31 €	458	3 529	229 342	-	18.12.2002 au 17.12.2007
<b>Options d'achat</b>								
19.12.2001	23.05.2000	1 258 000	46,48 €	421	150 715	113 992	669 139	19.12.2003 au 19.12.2008
19.12.2002	23.05.2000	1 299 000	51,45 €	416	117 115	94 973	1 032 587	19.12.2004 au 19.12.2009
18.12.2003	23.05.2000	1 437 250	51,45 €	445	20 026	69 976	1 342 953	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004	11.05.2004	1 568 750	51,92 €	481	8 637	81 674	1 496 208	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005	11.05.2004	1 683 844	56,97 €	495	-	48 250	1 635 594	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	11.05.2004	1 844 700	55,84 €	451	-	27 300	1 817 400	14.12.2008 au 14.12.2016

(\*) n/a : non applicable.

Il convient de noter que le dernier plan d'options de souscription d'actions s'est terminé le 17 décembre 2007 et sur les 1 254 500 options attribuées en décembre 2000, seules 3 529 options ont été exercées au cours de l'exercice 2007, 997 404 options représentant près de 80 % des options attribuées n'ayant pas ou pu être exercées compte tenu des cours.

2) Il n'a été, au cours de l'exercice 2007, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions par les filiales de Lagardère SCA contrôlées majoritairement par cette dernière.

Les principales caractéristiques des plans en vigueur à ce jour ou échus au cours de l'exercice 2007 sont résumées dans le tableau ci-dessous. <sup>(\*)</sup>

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 <sup>(1)(2)</sup>
<b>Hachette Holding</b>							
AG du 18.06.1997 18.06.1997	37,44 €	du 18.06.1997 au 17.06.2007	1 577 <sup>(3)</sup>	11	64	0 <sup>(5)</sup>	du 19.06.2002 au 19.06.2007
AG du 18.06.1997 22.07.1999	46,20 € <sup>(7)</sup>	du 22.07.1999 au 21.07.2009	1 525 <sup>(4)(7)</sup>	63 <sup>(7)</sup>	75	732 <sup>(6)(7)</sup>	du 23.07.2004 au 23.07.2009
<b>Virgin Stores</b>							
AG du 25.09.2002 05.07.04	99,40 €	du 05.07.2008 au 05.07.2014	10 000	6	2 000	8 000 <sup>(8)</sup>	du 05.07.2008 au 05.07.2014

(1) Les attributaires bénéficient d'une clause de rachat ou d'échange contre des actions Lagardère.

(2) Pour Hachette Holding, il s'agit d'une période d'échange contre des actions Lagardère.

(3) Chaque option donnait le droit de souscrire 300 actions.

(4) Chaque option donnait le droit de souscrire 500 actions.

(5) En 2007, les 64 options restantes ont été exercées.

(6) En 2007, 136 options ont été exercées.

(7) Suite à l'absorption le 31 décembre 2007 de Hachette Holding (ex-Hachette Fillipacchi Médias) par Hachette SA, cette dernière a repris l'ensemble des droits et obligations relatifs aux options de souscription d'actions attribuées, les prix de souscription et les quantités d'actions ayant été ajustés en fonction de la parité d'échange. Il reste en conséquence aujourd'hui 27 bénéficiaires disposant de 732 options de souscription. Chacune de ces options permet désormais de souscrire 91 actions Hachette SA au prix de 253,85 € par action, les 91 actions Hachette SA souscrites devant être échangées contre 550 actions Lagardère SCA, conformément aux engagements pris en 2000 lors des offres publiques.

(8) Dans le cadre des opérations de cession de la société Virgin Stores, les bénéficiaires ont abandonné en février 2008 leurs droits à lever leurs options.

### Données particulières concernant les mandataires sociaux et les salariés du groupe Lagardère

Au cours de l'exercice 2007, les mandataires sociaux de Lagardère SCA et leurs représentants légaux n'ont souscrit ou acheté aucune action Lagardère SCA au titre des options de souscription et d'achat d'actions qui leur ont été attribuées au cours des exercices 2000 à 2006.

Au cours de ce même exercice, le nombre et le prix des actions qui ont été souscrites ou achetées en levant une ou plusieurs des options détenues sur Lagardère SCA ou sur l'une de ses filiales ci-dessus mentionnées, par chacun des dix salariés du Groupe non mandataires sociaux de Lagardère SCA, dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé, sont les suivants :

Nombre total d'options sous- crites ou achetées	Prix d'achat ou de souscription en €	Sociétés attributaires	Date d'attribution
19 200	34,44	HFM	18 juin 1997
44 500	46,20	HFM	22 juillet 1999
34 382	46,48	Lagardère SCA	19 décembre 2001
14 662	51,45	Lagardère SCA	19 décembre 2002
3 539	51,45	Lagardère SCA	19 décembre 2003
3 034	51,92	Lagardère SCA	20 novembre 2004

La Gérance

(\*) En ce qui concerne EADS, il convient de se reporter, pour les options attribuées par cette dernière à son propre Document de référence.

### 7-3-5 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou de ses filiales consenties au personnel

#### Rapport spécial de la Gérance sur les attributions gratuites d'actions

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux attributions gratuites d'actions effectuées au cours de l'exercice 2007.

Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée du 27 avril 2007 (14<sup>e</sup> résolution), M. Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant de votre société a procédé le 28 décembre 2007 à une attribution gratuite d'actions Lagardère SCA au profit de certains salariés de Lagardère SCA et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions légales.

La politique d'attribution d'actions gratuites vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

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

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

Les caractéristiques de cette attribution sont les suivantes :

- Nombre d'attributaires : 387 personnes ;
- Nombre d'actions attribuées : 594 350 actions, soit 0,44 % du nombre d'actions composant le capital ;
- Période d'acquisition : deux ans ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 29 décembre 2009, sous réserve qu'à cette date :
  - d'une part, la moyenne des 20 derniers premiers cours de l'action Lagardère SCA précédant le 29 décembre 2009 soit au moins égale à 51,14 €,
  - et, d'autre part, que les attributaires n'aient pas démissionné avant cette date, ou n'aient pas été licenciés ou révoqués pour faute grave ou lourde ;
- période de conservation : deux ans ; les actions, une fois définitivement attribuées, devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 29 décembre 2011 inclus, date à compter de laquelle elles deviendront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales en vigueur.

MM. Philippe Camus et Pierre Leroy, salariés de Lagardère Capital & Management, se sont vu attribuer le droit de recevoir 20 000 actions gratuites chacun. En application des dispositions de l'article L.125-197-1, du Code de commerce, le Conseil de Surveillance, eu égard à leur qualité de représentants légaux de la société Arjil Commanditées-Arco, gérante de Lagardère SCA, a décidé qu'ils devront conserver 25 % des actions attribuées jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein de la Gérance de Lagardère SCA.

Le nombre total d'actions gratuites attribuées au cours de l'exercice 2007 aux dix premiers attributaires non-mandataires sociaux de Lagardère SCA s'est élevé à un total de 141 000 actions gratuites Lagardère SCA, soit une moyenne de 14 100 actions par personne.

La valeur de chacune des actions Lagardère ainsi attribuées le 28 décembre 2007 était, à la clôture de la Bourse de Paris, de 50,66 € par action.

Il convient de noter par ailleurs que le Directoire de la société Newsweb a attribué gratuitement le 22 juin 2007, à l'un de ses membres, 10 000 actions Newsweb de 0,15 € de nominal représentant 0,35 % du capital de cette société.

Ces actions ne seront définitivement attribuées à l'intéressé qu'à l'issue d'une période de deux ans à la condition de n'avoir pas été licencié pour faute grave ou lourde au cours de cette période. À l'issue de celle-ci, les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans.

La Gérance

## 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 environ 550 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 Livre, Lagardère Services, Lagardère Active et Lagardère Sports;
- la participation de 12,51 % 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, nommés par le Conseil de Surveillance sur proposition unanime des 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.

#### **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 Co-Gérant, 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 brute 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 Lagardère Publishing, branche Lagardère Services, branche Lagardère Active (regroupant désormais les activités de presse et les activités audiovisuelles et numériques du Groupe), branche Lagardère 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 Lagardère Publishing, Lagardère 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 l'essentiel, 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 et de suivre 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.

### **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 renouvelés par tiers tous les 2 ans, devant détenir chacun au moins 150 actions émises par la Société.

Le Conseil est, au 31.12.2007, 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 au 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 aujourd'hui que 8 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 Proglia ;
- M. Félix 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 de 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 régulièrement 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 6 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 5 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 2008.

Au cours de l'exercice 2007, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises, en mars, en juin, en septembre et en novembre, avec des taux de participation de 67 % pour la séance de mars, 92 % pour la séance de juin et de 75 % pour les deux dernières.

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. Les Conseils de juin et novembre avaient spécifiquement pour objet d'examiner la situation générale et les perspectives stratégiques respectivement de Lagardère Active (présentation animée par les équipes de ce pôle) et de la branche "sports" du Groupe (animée et dirigée par les équipes de Lagardère Sports).

## **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 2007 du Conseil de Surveillance ont été précédées par la réunion du Comité d'Audit de février et septembre 2007. Le Comité d'Audit s'est réuni également en juin et novembre 2007.

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 2007 et d'un membre excusé pour la réunion de septembre 2007), 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 comptes de Lagardère Capital & Management (LCM), l'audit des risques informatiques, la présentation de la cartographie des risques et de l'organisation de la gestion des risques du Groupe.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Directeur Financier, du Directeur Central des Comptabilités pour les réunions traitant de l'examen des comptes annuels et semestriels, 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 des pouvoirs 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 légales et statutaires 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 ; depuis 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 s'inspire du Cadre de Référence du Contrôle Interne publié sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers ; cette description a été préparée par un groupe de travail chargé, au sein du Groupe, d'en établir la méthode et d'en suivre l'application.

#### A) Objectifs du contrôle interne

Lagardère SCA est dotée d'un certain nombre de procédures de contrôle interne, définies et mises en œuvre sous sa responsabilité, qui visent à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Gérance ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe notamment ceux concourant à la sauvegarde de ces actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;
- et d'une façon générale contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ces opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Étant entendu que, compte tenu des limites inhérentes à tout système organisé, le contrôle interne ne peut offrir une garantie absolue que les objectifs du Groupe seront atteints.

#### B) Définition du périmètre de contrôle

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe dont il consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale.

Du fait que Lagardère SCA n'exerce qu'une influence notable 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. Il est par ailleurs précisé que la description du dispositif de contrôle interne d'EADS N.V. est reproduite, en sa qualité de société cotée, dans le document d'enregistrement de cette société au titre de l'exercice 2007.

Les sociétés qui ont récemment intégré le périmètre de contrôle de Lagardère SCA adaptent progressivement leurs procédures de contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

#### 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, tels que :

- 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 ;
- des instructions spécifiques lors des changements dans les normes comptables ou leur application.

##### 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 des dites 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 ; sous la supervision de celle-ci, elle a pour objectif, d'une part, de répondre aux besoins du contrôle de gestion et, d'autre part, d'assurer la pertinence et la qualité des informations financières publiées, contribuant ainsi à la cohérence entre les différents reportings, les activités couvertes et les méthodes de consolidation.

### ***Établissement des budgets***

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, l'ensemble des branches du Groupe établissent leurs budget-plans tri-annuels, 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 tri-annuel 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.

Le chapitre 6 du présent Document de référence décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés. Certaines informations, telles que le détail des opérations inter-compagnies, le reporting sur les engagements hors bilan ou le recensement des produits dérivés font l'objet de notes de procédures applicables à l'ensemble du Groupe.

## **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 millions d'euros s'ils sont budgétés et de plus de 5 millions d'euros 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 anti-concentration, à savoir les seuils de cumuls mono et pluri-media.

Le Comité Financier formule un avis par tout moyen 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, sur la base d'une méthodologie et de tableaux définis par la Direction Financière du Groupe.

Ne sont pas concernées les opérations de trésorerie, 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'un accord préalable et d'une information régulière 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 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 Fiabilité des systèmes informatiques, évolutions du système de gestion unique**

### **C-3-1 Le système de gestion unique comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et stabilisent la saisie des données**

**C-3-2** *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-3-3** *Le système de gestion unique et son paramétrage font l'objet de mise à niveau et de changement de version tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrit en particulier au C-3-2, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.*

**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 de leurs conclusions et de leur application 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**

Lağardère 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 anti-concentration 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 des dites branches, par l'intermédiaire de leur Direction Juridique ou de leurs conseils extérieurs, ainsi que d'une information auprès de la Direction Juridique Groupe.

**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, et à ce titre elle participe à l'ensemble des comités financiers ;
- 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 terme 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 les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de 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<sup>er</sup> 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 2007 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 2007. 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 SCA, 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 2007.

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 contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues 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 procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président du Conseil de Surveillance ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président du Conseil de Surveillance.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations 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 28 mars 2008

Les Commissaires aux Comptes

Mazars & Guérard  
Mazars

Jacques Kamienny

Ernst & Young et Autres

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 8,6 milliards d'euros 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 ces 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 établis au titre de l'article L 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 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 2007, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 19,3 M€ (contre 17,0 M€ pour 2006).

La charge salariale comptabilisée par cette dernière est de 15,8 M€. Elle correspond à 9,8 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 0,67 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**

<b>8 - 1</b>	Capital social .....	290
<b>8-1-1</b>	Montant et évolution du capital social .....	290
8-1-1-1	Montant .....	290
8-1-1-2	Évolution sur les cinq derniers exercices .....	290
<b>8-1-2</b>	Autodétention et autocontrôle .....	290
8-1-2-1	Montants .....	290
8-1-2-2	Programmes de rachat d'actions : acquisitions, cessions, transferts et annulations d'actions – Rapport spécial de la Gérance .....	290
<b>8-1-3</b>	Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social .....	292
<b>8-1-4</b>	Capital autorisé mais non émis .....	292
<b>8-1-5</b>	Nantissements d'actions de l'émetteur .....	293
8-1-5-1	Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif au 31 décembre 2007 .....	293
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 2007 .....	293
<b>8-1-6</b>	Marché des titres .....	293
8-1-6-1	Informations générales .....	293
8-1-6-2	Tableaux des revenus (pour les cinq derniers exercices) et des cours (sur quatre ans) .....	293
<b>8-1-7</b>	Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé) .....	295
<b>8-1-8</b>	Répartition du capital – principaux actionnaires .....	295
8-1-8-1	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois derniers exercices .....	295
8-1-8-2	Franchissements de seuils déclarés en 2007 .....	295
8-1-8-3	Action de concert .....	296
8-1-8-4	Droits de vote .....	296
8-1-8-5	Principaux actionnaires .....	296
8-1-8-6	Groupe auquel appartient la Société .....	296
<b>8 - 2</b>	Principales dispositions statutaires .....	296
<b>8-2-1</b>	Objet social .....	296
<b>8-2-2</b>	Gérance .....	296
<b>8-2-3</b>	Conseil de Surveillance .....	297
<b>8-2-4</b>	Associés commandités .....	299
<b>8-2-5</b>	Modification des droits des actionnaires .....	300
<b>8-2-6</b>	Assemblées Générales des actionnaires .....	300
8-2-6-1	Dispositions générales .....	300
8-2-6-2	Assemblées Générales Ordinaires .....	300
8-2-6-3	Assemblées Générales Extraordinaires .....	301
8-2-6-4	Assistance et représentation aux Assemblées, procuration, droits de vote double .....	301
<b>8-2-7</b>	Conditions d'un changement de contrôle de la Société .....	302
<b>8-2-8</b>	Déclaration de franchissement de seuils statutaires .....	302
<b>8 - 3</b>	Contrats importants .....	303
<b>8-3-1</b>	Contrats importants auxquels le Groupe est partie .....	303
<b>8-3-2</b>	Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe .....	307
<b>8 - 4</b>	Propriétés immobilières .....	307

## 8 - 1 Capital social

### 8-1-1 Montant et évolution du capital social

#### 8-1-1-1 Montant

Au 31 décembre 2007, le capital social s'élevait à 818 213 044,60 € et était divisé en 134 133 286 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
2003		399 195	2 435 090	7 829 563	851 664 914	139 617 199
2004	Exercice d'options de souscription d'actions	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
2007		Réduction de capital	(8 561 474)	(52 224 991)	(437 478 371)	818 191 517
	Exercice d'options	3 529	21 526	198 368	818 213 044	134 133 286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les cinq derniers exercices provient de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées au personnel (cf. § 7-3-4) et de la réduction de capital par voie d'annulation d'actions autodétenues intervenue en avril 2007.

### 8-1-2 Autodétention et autocontrôle

#### 8-1-2-1 Montants

Au 31 décembre 2007, la Société détenait directement 3 303 166 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 2,46 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 182 822 451,15 €.

En égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2007, la société a passé une provision de 5 490 993,50 € ramenant la valeur nette comptable de ce portefeuille à 177 331 457,65 €.

Au 31 décembre 2007, la Société détenait indirectement, via sa filiale MP 55 contrôlée à 100 %, 707 627 de ses propres actions représentant 0,53 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 13 811 776,04 €, soit 19,52 € par action.

En conséquence, au 31 décembre 2007, la Société détenait directement et indirectement 4 010 793 de ses propres actions représentant 2,99 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 191 143 233,69 €, soit 47,66 € par action.

La valeur de marché de ce portefeuille, sur la base de la moyenne pondérée des cours de décembre 2007, soit 53,6852632 €, s'élevait à 215 320 477,85 €.

#### 8-1-2-2 Programmes de rachat d'actions : acquisitions, cessions, transferts et annulations d'actions

##### **Rapport spécial de la Gérance sur les rachats d'actions de la Société**

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux opérations de rachat d'actions effectuées au cours de l'exercice 2007 et à l'utilisation qui en a été faite.

##### **Opérations effectuées au cours de l'exercice 2007**

Au cours de l'exercice 2007 et sur la base des autorisations données par les Assemblées des 2 mai 2006 et 27 avril 2007, votre Société a poursuivi principalement trois objectifs dans les opérations qu'elle a effectuées : attribution aux salariés (livraison des actions aux bénéficiaires des plans d'options d'achat et attributions gratuites d'actions au personnel), réduction du capital social, et acquisition d'actions en vue de leur conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe. En conséquence, votre Société :

- a annulé, le 25 avril 2007, 8 561 474 actions représentant 6 % du capital ;
- 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 le 20 mars 2007 auprès de Barclays Bank Plc 1 844 700 options d'achat (call) pour un montant global de 30 859 986,30 € correspondant à un prix de 16,729 € par option, à échéance du 14 décembre 2012, exerçables au prix de 55,84 € par action, afin de couvrir le plan d'options d'achat 2006 ;
  - cédé de gré à gré le 20 mars 2007 à Barclays Capital Securities Ltd 531 643 actions au prix de 56 € par action, soit un montant global de 29 772 008 €, afin de financer l'achat des call ;
- a acquis de gré à gré auprès de Barclays Bank Plc afin de pouvoir les livrer aux salariés 467 124 actions, pour un prix global de 24 022 935,46 € et un prix moyen de 51,427 € par action, 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 ;
- a cédé aux salariés du Groupe ayant exercé des options d'achat d'actions 296 493 actions représentant 0,22 % du capital pour un montant total de 14 509 570,69 € et un prix moyen de 48,94 € par action ;
- a, dans le cadre des opérations d'échange convenues en 2000 avec les salariés de sa branche presse, procédé à l'échange de 111 679 actions Lagardère SCA, représentant 0,08 % du capital, contre 101 525 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 5 624 793 actions (dont 2 892 000 début 2007 qui ont été annulées et 2 732 793 au cours du second semestre) représentant 4,19 % du capital pour un montant global de 326 995 895,09 €, soit à un prix moyen de 58,13 € 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 2007

À la fin de l'exercice 2007, les 3 303 166 actions détenues directement par Lagardère SCA, représentant 2,46 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 570 373 actions destinées à l'attribution d'actions aux salariés (couverture des plans d'options d'achat, échanges avec les salariés de la branche presse, attribution gratuite aux salariés, etc.), représentant 0,43 % du capital ;
- 2 732 793 actions destinées à la "conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe", représentant 2,04 % du capital.

Les 707 627 actions d'autocontrôle détenues par sa filiale MP 55, représentant 0,53 % 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 Barclays Bank Plc 8 038 002 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 2006 :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice des call et rémérés
2001	666 961	46,48	19.12.2008
2002	1 029 048	51,45	19.12.2009
2003	1 353 068	51,45	18.12.2013
2004	1 515 831	51,92	20.11.2014
2005	1 651 194	56,97	21.11.2015
2006	1 821 900	55,84	14.12.2016

#### Ré-allocation partielle à d'autres finalités

Fin février 2007 et en vue de pouvoir réduire le capital social, votre Société a :

- réaffecté à l'objectif de réduction de capital la totalité des 7 619 365 actions qui avaient été acquises en 2006 (4 727 365) et début 2007 (2 892 000) en vue de leur conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- prélevé sur les actions affectées à l'attribution aux salariés 942 109 actions ;

ce qui lui a permis le 25 avril 2007 de réduire le capital de 6 % par voie d'annulation de 8 561 474 actions.

Fin février 2008, après confrontation des affectations existantes et des engagements pris vis-à-vis des salariés du Groupe, elle a prélevé sur les actions acquises sur le marché au second semestre 2007 et affectées à l'objectif de conservation 400 000 actions pour les réaffecter à l'objectif d'attribution aux salariés et pouvoir ainsi couvrir la totalité du plan d'attribution d'actions gratuites du 28 décembre 2007.

#### Opérations effectuées dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée du 27 avril 2007

L'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2007 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 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'actions 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 communiqué publié le 7 août 2007.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du 27 avril 2007.

Dans le cadre de cette autorisation votre Société a, entre le 27 avril 2007 et le 29 février 2008, date de finalisation du présent rapport :

- acquis par voie d'exercice de 340 725 call et rémérés auprès de Barclays Bank Plc, 340 725 actions représentant 0,25 % du capital pour un prix global de 17 506 781,38 €, et un prix moyen de 51,38 € en vue de les céder aux salariés du Groupe bénéficiaires des plans d'options d'achat ;
- acquis sur le marché, par l'intermédiaire de prestataires de services d'investissement, agissant de manière indépendante, 2 732 793 actions représentant 2,04 % du capital, pour un prix global de 152 007 338,09 €, soit 55,62 € 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" ;
- cédé aux salariés bénéficiaires des plans d'options d'achat d'actions ayant exercé leur droit 182 498 actions représentant 0,13 % du capital ;
- échangé avec les salariés de la branche "Presse" 36 659 actions Lagardère SCA représentant 0,03 % du capital, contre 33 325 actions Hachette Filipacchi Médias.

Il sera demandé à votre Assemblée du 29 avril 2008 de renouveler cette autorisation.

La Gérance

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

## 8-1-4 Capital autorisé mais non émis

L'Assemblée Générale Mixte du 27 avril 2007 a autorisé la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, à procéder :

- à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, 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, soit 36,67 % du capital actuel ..... 300 M€
  - endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées ..... 2 500 M€

- à l'incorporation de réserves ou de primes au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou élévation du nominal des actions existantes) dans la limite d'un montant de ..... 300 M€
- à l'émission d'actions nouvelles, à l'attribution d'actions gratuites ou à l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions, au profit des salariés du Groupe dans la limite d'un maximum de 5 % du nombre d'actions composant le capital social, soit une augmentation nominale maximale du capital de ..... 40,9 M€

étant précisé que :

- l'émission d'actions au profit des salariés dans le cadre du plan d'épargne groupe ne pourra dépasser 3 % du nombre d'actions composant le capital ;
- l'attribution d'actions gratuites aux salariés et dirigeants du Groupe ne pourra dépasser 1 % du nombre d'actions composant le capital ;
- l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ne pourra donner lieu à plus de 3 % du nombre d'actions composant le capital social.

Au 29 février 2008, une seule de ces autorisations a été utilisée par la Gérance, à savoir, l'attribution le 28 décembre 2007 aux salariés du Groupe de 594 350 actions représentant 0,44 % du nombre d'actions composant le capital à la date de l'Assemblée. Ces actions ne seront définitivement attribuées aux salariés que le 29 décembre 2009, à la condition qu'à cette date :

- ceux-ci n'aient pas démissionné ou n'aient pas été licenciés pour faute grave ou lourde ;
- la moyenne des vingt derniers premiers cours de l'action Lagardère soit au moins égale à 51,14 €, premier cours coté à la date d'attribution.

Elles devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 29 décembre 2011.

Bien que cela concerne des titres ne donnant pas accès au capital, on rappellera ici que l'Assemblée du 27 avril 2007 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 milliards d'euros.

## 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 2007

- Nombre d'actionnaires : 176.
- Nombre d'actions : 13 161 806 soit 9,81 % 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 2007

13 081 459 actions appartenant à Lagardère Capital & Management, soit 9,75 % du capital.

## 8-1-6 Marché des titres

### 8-1-6-1 Informations générales

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2007 : 134 133 286.
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2007 : 134 133 286.
- 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€)
2003	135 642 097	0,82	0,41	1,23	111,20
2004	136 461 217	0,90	0,45	1,35	122,80
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
2007	133 685 820	1,20	Néant	1,20	160,42

(\*) 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 €
<b>2004</b>	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
<b>2005</b>	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
<b>2006</b>	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
<b>2007</b>	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
	Mars	21 818 528	991 751	1 258 599,80	57 209,10	57,91	61,98	55,28
	Avril	12 618 669	664 140	732 315,20	38 542,90	57,27	59,45	57,11
	Mai	17 864 818	812 037	1 068 992,40	48 587,40	61,20	62,20	56,81
	Juin	18 718 946	891 378	1 176 368,70	56 017,60	64,09	65,29	59,50
	Juillet	16 175 072	735 231	993 341,30	45 151,90	58,39	64,38	57,70
	Août	18 223 501	792 326	1 061 010,90	46 130,90	59,44	60,07	56,00
	Septembre	12 708 022	635 401	750 614,80	37 530,70	59,26	60,90	56,79
	Octobre	17 627 123	766 397	1 035 778,30	45 033,30	58,45	62,90	56,92
	Novembre	13 338 149	606 280	730 370,80	33 198,70	54,90	58,76	51,62
	Décembre	10 335 395	543 968	559 239,80	29 433,70	50,45	56,16	50,15
<b>2008</b>	Janvier	20 061 923	911 906	984 475,50	44 748,90	48,78	54,68	42,63
	Février	16 425 586	782 171	828 661,75	39 460,10	51,63	54,02	46,77

### 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<sup>(1)</sup>, 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 31.12.2007			Situation au 31.12.2006			Situation au 31.12.2005		
	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 <sup>(*)</sup>	13 513 222	10,07	12,96	10 108 383	7,09	10,55	10 108 383	7,12	8,54
Investisseurs institutionnels français	21 388 629	15,95	18,92	30 905 050	21,66	22,82	39 932 873	28,11	28,27
Investisseurs institutionnels étrangers	83 603 848	62,33	55,31	79 964 246	56,04	51,56	70 118 509	49,36	45,05
Public	9 142 390	6,82	10,09	11 104 753	7,78	11,74	15 039 304	10,59	14,60
Salariés & FCP du Groupe	2 474 404	1,84	2,72	3 188 634	2,23	3,33	3 416 928	2,41	3,54
Autocontrôle et autodétention	4 010 793	2,99	-	7 420 165	5,20	-	3 426 123	2,41	-
<b>Total</b>	<b>134 133 286</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>142 691 231</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>142 042 120</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(\*) M. Arnaud Lagardère, la société Lagardère (SAS) et sa filiale Lagardère Capital & Management.

Sur le 1,84 % du capital détenu par les salariés du Groupe, 0,72 % est détenu 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 2007 – QIA, Qatar Investment Authority – détenait 6,46 % du capital et 5 % des droits de vote en assemblée.

Au 31 décembre 2007, le capital social était réparti entre 86 361 actionnaires.

#### 8-1-8-2 Franchissements de seuils déclarés en 2007

Date avis AMF	Société	Seuil franchi
21 mai	Lagardère Capital & Management	10 % à la hausse des droits de vote
25 mai	Morgan Stanley & Co International Plc	5 % à la hausse le 17 mai 5 % à la baisse le 21 mai du capital
25 mai	Groupe Société Générale	5 % à la hausse du capital
31 mai	Groupe Société Générale	5 % à la baisse du capital
18 juillet	Lagardère Capital & Management	10 % à la hausse du capital

(1) Les participations significatives sont celles représentant une quotité de capital d'une valeur de plus de 150 millions d'euros.

### 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 Capital & Management 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 en assemblée au 31 décembre 2007 s'élevait à 163 587 207.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait, au 31 décembre 2007, à 173 200 830.

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 0,03 %.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote en assemblée, soit 163 587 207 au 31 décembre 2007.

### 8-1-8-5 Principaux actionnaires

M. Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers de ses deux sociétés, Lagardère SAS et Lagardère Capital & Management (LCM), avec 10,07 % du capital et 12,96 % des droits de vote en assemblée, est le premier actionnaire stable du Groupe. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 8-2-6-4), les actions détenues nominativement depuis au moins quatre ans par la société LCM 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 LCM. Sa nomination en tant qu'Associé Commandité a été approuvée par l'Assemblée du 13 mai 2003.

Le Conseil de Surveillance de la Société, qui représente les actionnaires, 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 1<sup>er</sup> mars 2008 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 ou de télécommunication.

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. A 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, troisième alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

4) Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société 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<sup>e</sup> (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<sup>e</sup> (75)  
387 928 393 RCS Paris

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

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

4) Toute personne physique 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 2007 sont les suivants (en milliers d'euros) :

Bilan	
<b>Actif</b>	
Créances	14 796,0
Disponibilités	4,4
<b>Total</b>	<b>14 800,4</b>
<b>Passif</b>	
Capitaux propres	14 773,5
Dettes	26,9
<b>Total</b>	<b>14 800,4</b>

Compte de résultat	
Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	25,7
<i>Résultat d'exploitation</i>	<i>(25,7)</i>
Produits financiers	2005,2
Charges financières	0
<i>Résultat financier</i>	<i>2005,2</i>
<i>Résultat exceptionnel</i>	<i>0</i>
Impôts sur les bénéfices	659,8
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>1 319,7</b>

#### 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 § 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, procuration, 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 de l'inscription comptable de ses titres à son nom au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société.

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

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

- donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint ; ou
- voter par correspondance ; ou
- adresser une procuration à la Société sans indications de mandat, 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.

Si un actionnaire décide, après décision de la Gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

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

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au 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-proprétaire 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<sup>(1)</sup>, la personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait nommer de nouveaux Gérants.

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

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

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

(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 - 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 :

#### *Accords conclus dans le cadre de la prise de participation dans le capital de Groupe Canal+*

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 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 millions d'euros 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+.

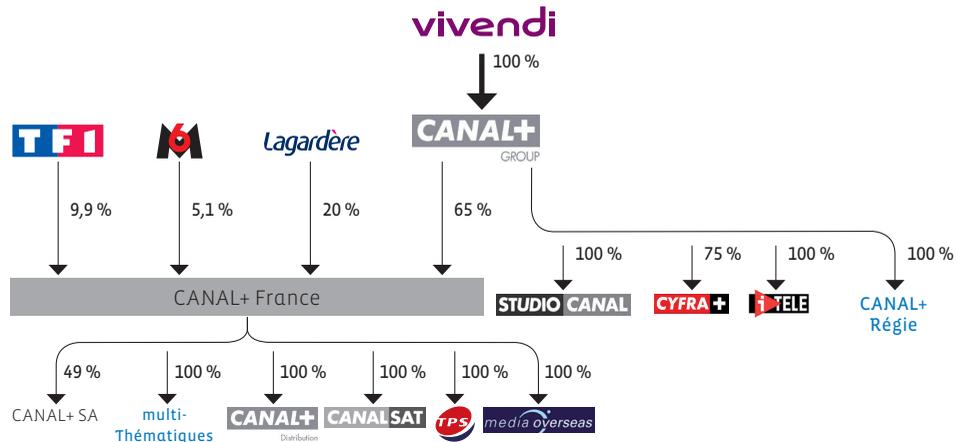
Ce rapprochement a été réalisé le 4 janvier 2007, à la suite des opérations préparatoires suivantes :

- 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 millions d'euros, 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. Ce montant correspond au prix de 525 millions d'euros 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 ayant, par ailleurs, perçu de janvier à août 2006 un total cumulé de dividendes de CanalSatellite de 102 millions d'euros). Afin de garantir la restitution par Groupe Canal+ à Lagardère Active 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, 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. 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 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 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 million d'euros pour 15 % de Canal+ France (correspondant à une valorisation de 7,5 milliards d'euros 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 million d'euros (pour 14 % de Canal+ France), correspondant à une valorisation de 7,5 milliards d'euros 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

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 relation) 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'acquiescer 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, 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.

#### ***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. L'ensemble des conditions suspensives ayant été remplies, les opérations de cession définitives ont eu lieu le 31 mars 2006.

Aux termes de l'accord signé, le prix d'acquisition, qui repose sur la valeur d'entreprise (c'est-à-dire hors dettes ou trésorerie), a fait l'objet d'ajustements de prix fondés sur des éléments bilantiels et s'élève finalement à un montant de 501 millions de dollars.

#### ***Accords conclus dans le cadre de l'ouverture du capital de Cellfish Media***

En octobre 2006, afin d'accélérer le développement de ses activités, Cellfish Media LLC a ouvert son capital à un groupe d'investisseurs institutionnels nord-américains qui avaient apporté un financement de 50 millions de dollars contre une prise de participation de l'ordre de 30 %.

Début 2007, un troisième investisseur est entré au capital de Cellfish Media LLC.

Aux termes des accords conclus le 11 janvier 2007, Fonds FTQ Delaware / (12348) Corp, un fonds d'investissement affilié au Fonds de Solidarité des Travailleurs du Québec, a apporté à la société la somme de 10 millions de dollars en échange d'une prise de participation de 6,01 %, ramenant ainsi la participation de Lagardère North America, INC dans le capital de la société à 60,10 %.

#### ***Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de Sportfive***

Aux termes d'un accord intervenu le 19 novembre 2006 entre Lagardère et S5 Hattrick SARL (société indirectement détenue par Advent International, RTL Group et Goldman Sachs Private Equity) et suite à l'obtention, le 18 janvier 2007, de l'autorisation des autorités de concurrence communautaires compétentes, le groupe Lagardère, via la société Hachette SA, a acquis, le 24 janvier 2007, 100 % des actions et droits de vote de la société S5 Group SAS, société de tête du groupe Sportfive, pour une valeur d'entreprise de 865 millions d'euros.

#### ***Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de Newsweb***

Le 12 décembre 2006, Lagardère a conclu avec certains actionnaires de Newsweb des contrats de cession d'actions portant sur l'acquisition par Hachette SA d'un bloc de contrôle représentant environ 75,20 % du capital et des droits de vote de la société, moyennant le versement d'un prix global de 53,05 millions d'euros (soit un prix de 24,70 euros par action).

Début 2007, le Groupe a poursuivi le processus de prise de contrôle de Newsweb en procédant, dans un premier temps, à des acquisitions complémentaires par transactions bilatérales réputées effectuées sur Alternext, puis, conformément à la réglementation boursière, en déposant auprès de l'AMF, le 1<sup>er</sup> février 2007, un projet de garantie de cours visant l'acquisition des actions non encore détenues (soit 12,02 % du capital), au même prix de 24,70 euros par action.

La participation du Groupe dans le capital de Newsweb ayant atteint 98,20 % à l'issue de la garantie de cours, la société a procédé, conformément aux règles du marché Alternext, à une offre de rachat des actions restantes, toujours au prix de 24,70 euros par action, suivie d'une demande de radiation de la Société de la cote, laquelle est intervenue le 29 mars 2007, date à laquelle la participation de Hachette SA dans le capital de Newsweb avait atteint 99,91 %.

#### **Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de Jumpstart Automotive Media**

Le 18 avril 2007, Lagardère Active, via sa filiale américaine Hachette Filipacchi Media US, Inc, a conclu un accord en vue de l'acquisition de 100 % des actions et droits de vote de la société Jumpstart Automotive Media "Jumpstart" contre un versement initial de 84 millions de dollars (62 millions d'euros) à compléter éventuellement par deux paiements complémentaires (earn outs) à intervenir en 2008 et 2010 en fonction de l'obtention de certains niveaux de résultats et plafonnés à un montant total maximum de 26 millions de dollars (20 millions d'euros).

L'ensemble des conditions suspensives prévues aux accords ayant été remplies, les opérations d'acquisition définitives ont eu lieu le 16 mai 2007.

#### **Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de IEC**

Le 8 juin 2007, Lagardère Sports a conclu un accord en vue de l'acquisition de 100 % des actions et droits de vote d'IEC Investment AB, holding suédoise du groupe IEC ("International Events and Communication in Sports"), contre un versement initial de 43 millions d'euros à compléter éventuellement par des versements supplémentaires échelonnés sur les trois prochaines années en fonction de la réalisation d'un certain nombre de critères, lesdits versements étant plafonnés à un montant total de 37 millions d'euros.

Cette acquisition était notamment conditionnée à l'obtention de l'accord des autorités de concurrence allemandes. L'ensemble des conditions suspensives prévues aux accords ayant été remplies, les opérations d'acquisition définitives ont eu lieu le 31 août 2007.

#### **Accords conclus dans le cadre de la cession de la Presse Quotidienne Régionale**

Lagardère Active a conclu, le 13 août 2007, un accord portant sur la cession de son pôle de presse quotidienne régionale du Sud de la France (dont les principaux titres sont *Provence, Nice Matin, Var Matin, Corse Matin* et *Marseille Plus*) au groupe Hersant Média. Cette opération de cession, qui était soumise à l'autorisation des autorités françaises de concurrence au titre du contrôle des concentrations, a pu être finalisée le 21 décembre 2007, après obtention de l'accord du ministre de l'économie et des finances par le groupe Hersant Média le 7 décembre 2007.

La cession par Lagardère du capital qu'il détenait dans les sociétés éditrices desdits titres a été réalisée, à un prix de 160 millions d'euros.

#### **Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de ID Régie**

Lagardère Active a annoncé, le 28 août 2007, la signature d'un accord portant sur l'acquisition de la société ID Régie. Cette société, créée en 1999, emploie 11 personnes et commercialise la publicité sur plus d'une trentaine de sites.

#### **Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de Nextedia**

Le 29 août 2007, Lagardère Active a annoncé avoir conclu un contrat portant sur l'acquisition par sa filiale, Hachette Filipacchi Medias, de 100 % des actions et droits de vote de la société Nextedia contre un versement initial de 50 millions d'euros à compléter éventuellement par des versements supplémentaires (earn outs) à intervenir en 2011 et 2013 en fonction de l'obtention de certains niveaux de résultat et dont le montant cumulé sera plafonné à 50 millions d'euros.

#### **Accords conclus dans le cadre de la cession partielle du capital des magasins Virgin**

Lagardère Services a conclu, le 21 décembre 2007, un accord portant sur la cession de 80 % du capital de la société Virgin Stores SA au groupe Butler Capital Partners, les 20 % du capital restant demeurant détenus par Lagardère Services. Aux termes de cet accord, le prix de cession qui repose sur une valeur d'entreprise s'élevant à 76,4 millions d'euros doit faire l'objet d'ajustements de prix fondés sur des éléments bilantiels.

L'ensemble des conditions suspensives ayant été remplies, l'opération de cession définitive a eu lieu le 27 février 2008.

Préalablement à la réalisation de cette opération de cession, la participation de 51 % du capital de VirginMega détenue par Lagardère Services a été transférée à la société Virgin Stores SA, les 49 % restant continuant d'être détenus par Lagardère Active.

### 8-3-2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe

Par ailleurs, ont été conclus par Lagardère et/ou ses filiales un certain nombre de contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) qui confèrent une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe ; il s'agit des contrats de financements mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2007 (note 26) et en particulier :

- Le 11 avril 2006, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire d'un montant de 1 992 186 000 euros 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. Un premier remboursement par livraison de 20 370 000 actions EADS est intervenu le 25 juin 2007. Les remboursements de deux autres tranches interviendront les 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 millions d'euros. 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 millions d'euros et de 700 millions d'euros. Le montant utilisé, qui porte des intérêts à taux variable, dépend de la matérialisation des besoins du Groupe ; au 31 décembre 2007, le montant utilisé était de 600 millions d'euros.
- Le 21 janvier 2001, Lagardère SCA a conclu avec un groupe d'investisseurs privés américains un contrat de financement pour un montant de 500 millions de dollars réparti en trois tranches et converti en euros. Le 24 juillet 2003, une nouvelle tranche de 150 millions d'euros 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 millions de dollars 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 1 463 millions d'euros.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (146 millions d'euros) et des constructions (455 millions d'euros). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 373 millions d'euros, soit moins de 3 % du total du bilan. Ce périmètre prend notamment en compte un ensemble immobilier d'une valeur nette de 75 millions d'euros au 31 décembre 2007 qui fait l'objet d'un contrat de location simple avec le groupe NMPP.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.



**Chapitre 9**

**Informations sur  
l'évolution récente et les  
perspectives d'avenir**

---

<b>9 - 1</b>	Évènements récents (survenus depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2008).....	<b>310</b>
<b>9-1-1</b>	Évènements significatifs.....	<b>310</b>
<b>9-1-2</b>	Changement significatif de la situation financière ou commerciale.....	<b>310</b>
<b>9-1-3</b>	Informations sur les tendances.....	<b>311</b>
<b>9 - 2</b>	Perspectives d'avenir.....	<b>311</b>
<b>9 - 3</b>	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant).....	<b>311</b>

## 9 - 1 Évènements récents (survenus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008)

### 9-1-1 Évènements significatifs

#### **Création de Lagardère Entertainment**

Il a été décidé de regrouper et de développer au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Entertainment les activités de production et de distribution audiovisuelles de Lagardère Active. Au sein de cette société sera notamment développée une activité de spectacles vivants, de management d'artistes et de gestion des droits audiovisuels. La création de Lagardère Entertainment, nouveau moteur de croissance, renforce la stratégie visant à faire de Lagardère un leader mondial dans le domaine des contenus et des droits audiovisuels sur tous les supports, y compris numériques.

#### **Acquisition de Doctissimo**

Lagardère SCA a annoncé le 22 février 2008 un accord portant sur l'acquisition par sa filiale Lagardère Active Digital de 53,98 % du capital et de 57,92 % des droits de vote de la société Doctissimo, leader français de l'édition de contenus féminins sur internet, auprès de ses fondateurs. La transaction s'est effectuée sur la base d'un prix de 30,50 euros par action, correspondant à une valeur pour 100 % de Doctissimo de 138 millions d'euros. Lagardère Active Digital va déposer le 8 avril 2008 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers un projet de garantie de cours visant les actions Doctissimo non acquises dans le cadre de l'accord à un prix par action identique à celui de l'acquisition du bloc de contrôle, soit 30,50 euros par action. Lagardère Active Digital mettra, par ailleurs, en oeuvre dès qu'elle détiendra au moins 95 % des droits de vote de la société Doctissimo une procédure de retrait obligatoire moyennant indemnisation des actionnaires minoritaires concernés en application de l'article 237-14 et suivants du Règlement Général de l'AMF. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de Lagardère d'occuper une position de premier rang sur internet notamment sur les segments du féminin et de la santé. Avec cette acquisition, Lagardère devient le leader français des sites internet féminins en France avec près de 6,5 millions de visiteurs uniques par mois ainsi que la dixième audience internet en France avec 10,9 millions de visiteurs uniques par mois.

#### **Cession du groupe Virgin Stores**

Le 28 février 2008, à la suite du protocole conclu le 21 décembre 2007 (voir § 8-3-1 - dernier alinéa), le groupe Lagardère et Butler Capital Partners ont annoncé la signature des accords définitifs de reprise majoritaire de Virgin Stores par Butler Capital Partner.

#### **Communiqué de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 1<sup>er</sup> avril 2008**

Le 1<sup>er</sup> avril 2008, l'Autorité des Marchés Financiers a publié le communiqué suivant dont le contenu est à rapprocher de la note 30-2 de l'annexe aux comptes consolidés alinéa 3 :

“Le Collège de l'Autorité des Marchés Financiers s'est réuni le 31 mars 2008 pour examiner les conclusions de l'enquête conduite par la Direction des enquêtes et de la surveillance des marchés (DESM) sur le marché du titre et de l'information financière délivrée par EADS à compter du 1<sup>er</sup> mai 2005.

Il a estimé nécessaire de notifier des griefs, d'une part pour manquement aux obligations de bonne information du marché pesant sur tout émetteur d'un titre coté sur un marché réglementé, d'autre part pour manquement à l'obligation d'abstention d'intervention sur le marché du titre pesant sur les personnes détenant une information privilégiée.

Les lettres de notification, accompagnées du rapport d'enquête, seront adressées, dans les prochains jours, aux personnes concernées. Elles seront également adressées en copie au Président de la Commission des sanctions et ouvriront la phase contradictoire de la procédure prévue par les textes pour organiser la sanction des possibles manquements aux textes dont l'AMF a reçu mission par la loi d'assurer le respect.

Les personnes concernées, et leurs conseils, auront, dans les prochains jours, accès à la totalité des pièces sur lesquelles les enquêteurs ont fondé leur analyse et le Collège ses décisions de poursuite, et seront invitées à présenter leurs observations en défense au rapporteur qui sera désigné par le Président de la Commission des sanctions.

L'ensemble du dossier sera transmis sans délai au Parquet de Paris.

Il va de soi que les personnes concernées bénéficient pleinement de la présomption d'innocence.”

### 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

##### **Lagardère Publishing**

Lagardère Publishing réalise un début d'année 2008 satisfaisant, bénéficiant de la poursuite des tendances enregistrées au quatrième trimestre 2007. Les activités en Angleterre et aux États-Unis sont toujours en bonne forme.

##### **Lagardère Active**

###### Presse

Le début d'année est marqué par un ralentissement des recettes publicitaires dans certains pays (USA, Japon, Espagne). À l'inverse, les activités dans les pays émergents (Russie et Chine) se portent bien. La diffusion se maintient globalement, en particulier grâce aux magazines féminins. Il faut enfin noter la poursuite de la progression forte des ventes numériques en France et aux États-Unis, grâce notamment à Jumpstart qui réalise un très fort début d'année.

Le début d'année est toujours marqué par l'impact des fermetures de magazines réalisées tout au long de 2007, et par la fin de la consolidation de la Presse Quotidienne Régionale vendue fin 2007 au groupe Hersant Média.

###### Audiovisuel

Sur les deux premiers mois de l'année 2008, la publicité Radio en France est médiocre, alors que l'activité Radio dans les pays de l'Est et en Russie, dont le poids croissant au sein de Lagardère Active devrait être proche des 50 % du pôle radio en 2008, poursuit sa très forte progression.

Sur le pôle Télévision, l'activité est en ligne avec les attentes du Groupe, qui s'attend à une année en amélioration en 2008 par rapport à 2007.

Par ailleurs, Lagardère Active poursuit sa nouvelle stratégie qui privilégie :

- le recentrage sur les pays et les activités les plus proches de son cœur d'activité,
- le développement dans les pays émergents,
- la croissance des ventes numériques.

À cette stratégie offensive est associé un plan de réduction des charges qui continuera de porter ses effets tout au long de l'année 2008.

##### **Lagardère Services**

Le début d'année est satisfaisant pour Lagardère Services, tiré par les ventes des activités de détail, en particulier dans les pays d'Europe de l'Est et en Asie.

##### **Lagardère Sports**

Le début d'année est satisfaisant et en ligne avec les attentes du Groupe.

#### 9-1-3-2 EADS

L'information sur les tendances d'EADS a été publiée par EADS dans son communiqué du 11 mars 2008 ([www.eads.net](http://www.eads.net)).

## 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 2008, un objectif de croissance du résultat opérationnel courant de l'activité Media dans une fourchette allant de "+ 3 % à + 7 %", et basé sur une hypothèse de taux de change euro/dollar à 1,50.

### 9-2-2 EADS

Les perspectives d'EADS ont été publiées par EADS dans son communiqué du 11 mars 2008 ([www.eads.net](http://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](http://www.lagardere.com)) sous les rubriques suivantes :

- “Relations Investisseurs / Informations réglementées” :
  - Rapports financiers annuels / Documents de référence relatifs aux cinq derniers exercices ;
  - Rapports financiers semestriels relatifs aux cinq derniers exercices ;
  - Informations mensuelles sur le capital et les droits de vote ;
  - Informations sur les rachats d’actions ;
  - Descriptif des programmes de rachat d’action.
- “Relations Investisseurs / Gouvernement d’entreprise” :
  - Statuts à jour.



**Chapitre 11**

**Table de concordance  
du Document de référence**  
Avec l'annexe 1 du règlement CE 809/2004

<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>	
<b>1-1</b>	Responsables du Document de référence .....	<b>1-1</b>
<b>1-2</b>	Attestation des responsables du Document de référence (Gérants, Président du Conseil de Surveillance) .....	<b>1-2</b>
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques .....	<b>1-3</b>
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
<b>3-1</b>	Présentation résumée des informations financières historiques (comptes consolidés) .....	<b>2-1 / 2-2 / 6-1</b>
<b>3-2</b>	Présentation résumée des informations financières intermédiaires éventuellement sélectionnées (comptes semestriels ou trimestriels) .....	<b>-</b>
<b>4</b>	<b>Facteurs de risque</b> .....	<b>3 et 6-3 (notes 27 et 30)</b>
<b>4-1</b>	Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions).....	<b>3-1</b>
<b>4-2</b>	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...).....	<b>3-2</b>
<b>4-3</b>	Risques industriels et liés à l'environnement.....	<b>3-3</b>
<b>5</b>	<b>Informations concernant la Société</b> .....	<b>4-1</b>
<b>5-1</b>	Histoire et évolution de la Société .....	<b>4-2</b>
<b>5-2</b>	Principaux investissements (2004, 2005, 2006 et début 2007).....	<b>4-4 et 6-3 (note 5-2)</b>
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b> .....	<b>5</b>
<b>6-1</b>	Principales activités.....	<b>5-2</b>
<b>6-2</b>	Principaux marchés (par type d'activité et par marchés géographiques) .....	<b>5-2 et 6-3 (note 6)</b>
<b>6-3</b>	Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés.....	<b>5-2</b>
<b>6-4</b>	Dépendance éventuelle vis-à-vis de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers .....	<b>3-2-3</b>
<b>6-5</b>	Sources relatives aux positions concurrentielles citées.....	<b>5-2 (foot notes)</b>

(\*) Numéro correspondant du Document de référence

<b>INFORMATIONS</b>		<b>Numéros (*)</b>
<b>7</b>	Organigramme.....	<b>4-3</b>
<b>7-1</b>	Description sommaire du Groupe.....	<b>4-3</b>
<b>7-2</b>	Principales filiales.....	<b>4-3</b>
<b>8</b>	Propriétés immobilières, usines et équipements	
<b>8-1</b>	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées (en propriété ou en location) et charges majeures pesant dessus.....	<b>8-4</b>
<b>8-2</b>	Incidence environnementale sur leur utilisation.....	<b>3-3</b>
<b>9</b>	Examen de la situation financière et du résultat.....	<b>6</b>
<b>9-1</b>	Situation financière.....	<b>6-2</b>
<b>9-2</b>	Résultat d'exploitation.....	<b>6-2</b>
<b>10</b>	Trésorerie et capitaux	
<b>10-1</b>	Informations sur les capitaux.....	<b>6-2 (note 23-6)</b>
<b>10-2</b>	Flux de trésorerie.....	<b>6-2 (note 22)</b>
<b>10-3</b>	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement.....	<b>6-2 (note 25)</b>
<b>10-4</b>	Restriction à l'utilisation des capitaux.....	<b>6-2 (notes 25 et 26)</b>
<b>10-5</b>	Services de financement attendus.....	<b>-</b>
<b>11</b>	Recherche et développement, brevets et licences (si significatifs).....	<b>-</b>
<b>12</b>	Information sur les tendances.....	<b>9-1-3</b>
<b>12-1</b>	Principales tendances ayant affecté l'activité depuis fin 2006.....	<b>-</b>
<b>12-2</b>	Tendances et évènements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2007.....	<b>-</b>
<b>13</b>	Prévisions ou estimations du bénéfice.....	<b>9-3</b>

(\*) Numéro correspondant du Document de référence

INFORMATIONS .....		Numéros (*)
<b>14</b>	<b>Organes de direction et de surveillance</b>	
14-1	Renseignements sur les membres des organes de Direction et de Surveillance.....	7-2
14-2	Conflits d'intérêts .....	7-2-4
<b>15</b>	<b>Rémunérations et avantages.....</b>	<b>7-3</b>
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.....	7-3
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes de Direction et de Surveillance.....</b>	<b>7</b>
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
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	
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
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
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.....	-
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés.....</b>	<b>7-5</b>

(\*) Numéro correspondant du Document de référence

<b>INFORMATIONS</b> .....		<b>Numéros (*)</b>
<b>20</b>	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société.....	<b>6</b>
<b>20-1</b>	Informations financières historiques .....	<b>6-1-1</b>
<b>20-2</b>	Informations financières pro forma .....	<b>6-2 / 6-3</b>
<b>20-3</b>	États financiers (comptes sociaux et comptes consolidés).....	<b>6-3 / 6-5</b>
<b>20-4</b>	Vérification des informations financières (rapports commissaires aux comptes).....	<b>6-6 / 6-7 / 6-8</b>
<b>20-5</b>	Date des dernières informations financières.....	<b>-</b>
<b>20-6</b>	Informations financières intermédiaires et autres (informations semestrielles et trimestrielles).....	<b>-</b>
<b>20-7</b>	Politique de distribution des dividendes .....	<b>6-1-2</b>
<b>20-8</b>	Procédures judiciaires et d'arbitrage (des douze derniers mois) .....	<b>3</b>
<b>20-9</b>	Changement significatif de la situation financière ou commerciale (depuis la clôture du dernier exercice) .....	<b>9-1-2</b>
<b>21</b>	Informations complémentaires	
<b>21-1</b>	Renseignements de caractère général concernant le capital.....	<b>8-1</b>
<b>21-2</b>	Renseignements de caractère général concernant la société Lagardère SCA.....	<b>4-1 / 8-2</b>
<b>22</b>	Contrats importants (des deux dernières années).....	<b>8-3</b>
<b>23</b>	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts.....	<b>-</b>
<b>24</b>	Documents accessibles au public.....	<b>10</b>
<b>25</b>	Informations sur les participations significatives (filiales et participations).....	<b>4-3 / 5-2 et 6-2 (note 33)</b>

(\*) Numéro correspondant du Document de référence



*Lagardère*

**Document réalisé par la Direction des Relations Humaines  
et de la Communication de Lagardère SCA**

Direction artistique : David Garchey

Relecture : Régine Secrétan

Conception et réalisation : BRIEF

© **Lagardère - avril 2008**





Ce document est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification environnementale. (PEFC - FCBA/08-00871)