



# Lagardère

Document de référence

contenant un Rapport financier annuel – Exercice 2010





**LAGARDÈRE SCA**

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

Divisé en 131 133 286 actions de 6,10€ nominal

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

Téléphone : +33 (1) 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

Adresse internet : <http://www.lagardere.com>

Document de référence  
contenant un  
**Rapport financier annuel**  
Exercice 2010



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 14 avril 2011, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de son signataire.



Le rapport financier annuel, établi en application des dispositions de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, comprend les documents, rapports et informations suivants, dont le texte figure dans le Document de référence, ci-annexé, aux chapitres, numéros et pages ci-dessous mentionnés.

**Déclaration des personnes qui assument  
la responsabilité des documents  
(Attestation des Responsables du Rapport  
financier annuel et du Document de référence)** \_\_\_\_\_ **Chapitre 1** \_\_\_\_\_ **8**

**Les comptes annuels 2010** \_\_\_\_\_ **Chapitre 6.5** \_\_\_\_\_ **202**

**Les comptes consolidés 2010** \_\_\_\_\_ **Chapitre 6.3** \_\_\_\_\_ **112**

### Le rapport de gestion

Activités de la Société et du Groupe \_\_\_\_\_ **Chapitre 5** \_\_\_\_\_ **30**

\_\_\_\_\_ **Chapitre 8.3** \_\_\_\_\_ **294**

\_\_\_\_\_ **Chapitre 9** \_\_\_\_\_ **296**

Résultats et situation financière \_\_\_\_\_ **Chapitre 6.1** \_\_\_\_\_ **104**

\_\_\_\_\_ **Chapitre 6.2** \_\_\_\_\_ **106**

\_\_\_\_\_ **Chapitre 6.4** \_\_\_\_\_ **200**

Principaux risques \_\_\_\_\_ **Chapitre 3** \_\_\_\_\_ **14**

Organisation de la Société et du Groupe,  
gouvernement d'entreprise \_\_\_\_\_ **Chapitre 7** \_\_\_\_\_ **220**

Informations sur le capital, l'actionnariat,  
les rachats d'actions et sur les principales  
dispositions statutaires \_\_\_\_\_ **Chapitre 8.1** \_\_\_\_\_ **280**

\_\_\_\_\_ **Chapitre 8.2** \_\_\_\_\_ **287**

**Le rapport des Commissaires aux Comptes  
sur les comptes annuels** \_\_\_\_\_ **Chapitre 6.6** \_\_\_\_\_ **216**

**Le rapport des Commissaires aux Comptes  
sur les comptes consolidés** \_\_\_\_\_ **Chapitre 6.7** \_\_\_\_\_ **217**



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Exercice 2010

<b>Chapitre 1</b>	Personnes responsables du Document de référence et personnes responsables du contrôle des comptes _____	6
<b>Chapitre 2</b>	Principales données financières consolidées de l'exercice 2010 _____	10
<b>Chapitre 3</b>	Facteurs de risques _____	14
<b>Chapitre 4</b>	Renseignements de caractère général concernant Lagardère SCA _____	22
<b>Chapitre 5</b>	Informations concernant les activités de la Société et du Groupe _____	30
<b>Chapitre 6</b>	Informations concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats _____	102
<b>Chapitre 7</b>	Informations concernant l'organisation de la Société et du Groupe – Gouvernement d'entreprise _____	220
<b>Chapitre 8</b>	Autres informations sur Lagardère SCA : capital social, principales dispositions statutaires, contrats importants, propriétés immobilières _____	278
<b>Chapitre 9</b>	Informations sur l'évolution récente et les perspectives d'avenir _____	296
<b>Chapitre 10</b>	Documents accessibles au public _____	302
<b>Chapitre 11</b>	Table de concordance du Document de référence avec le schéma visé par la réglementation européenne ____	306



# CHAPITRE 1

Personnes responsables du Document de référence et personnes responsables du contrôle des comptes

	<b>CHAPITRE 1</b>	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	<b>06</b>	<b>09</b>	10	13	14	21	22	29	30	101	102

<b>1.1</b>	<b>Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence</b>	<b>8</b>
	Les Gérants	8
<b>1.2</b>	<b>Attestation des personnes responsables</b>	<b>8</b>
	Attestation des Gérants	8
<b>1.3</b>	<b>Noms et adresses des Commissaires aux Comptes</b>	<b>9</b>

## 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, Vice-Président, Directeur Général Délégué;
  - M. Dominique D'Hinnin, Directeur Général Délégué;
  - M. Thierry Funck-Brentano, 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 attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint (chapitre 3 pages 14 à 21; chapitre 4 pages 22 à 29; chapitre 5 pages 30 à 101; chapitre 6-1 pages 104 à 105; chapitre 6-2 pages 106 à 111; chapitre 7 pages 220 à 277; chapitre 8 pages 278 à 295; chapitre 9 pages 296 à 301) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 216 à 218 du présent Document de référence ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2008 et 2009 respectivement en pages 232 et 233 du Document de référence 2008 et en pages 212 et 213 du Document de référence 2009.

Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 contient deux observations :

- l'une relative à la note 1 de l'annexe des comptes consolidés qui décrit les nouvelles normes et interprétations appliquées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010;
- l'autre relative à la note 19 de l'annexe des comptes consolidés qui présente le traitement comptable retenu au 31 décembre 2010 concernant la participation Canal+ France.

Paris, le 13 avril 2011

**Arnaud Lagardère**

**Pour la société Arjil Commanditée-Arco**

Arnaud Lagardère

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 représenté par Mme Jeanne Boillet 41, rue Ybry 92576 Neuilly-sur-Seine Cedex Membre de la Compagnie régionale de Versailles	29 juin 1987	2011
Mazars représenté par M. Bruno Balaire 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie Membre de la Compagnie régionale de Versailles	20 juin 1996	2014
<b>Suppléants</b>		
M. Gilles Puissochet 41, rue Ybry 92576 Neuilly-sur-Seine Cedex	10 mai 2005	2011
M. Patrick de Cambourg 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie	29 avril 2008	2014



# CHAPITRE 2

Principales données financières  
consolidées de l'exercice 2010

	CHAPITRE 1	<b>CHAPITRE 2</b>	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	<b>10</b>	<b>13</b>	14	21	22	29	30	101	102

**2.1** Données financières consolidées globales \_\_\_\_\_ 12

**2.2** Données financières consolidées par action \_\_\_\_\_ 12

## 2.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

<i>En millions d'Euros<sup>(1)</sup></i>	Année 2010	Année 2009	Année 2008
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 966</b>	7 892	8 214
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>462</b>	461	647
Éléments non récurrents	(184)	(121)	(68)
Contribution des sociétés mises en équivalence <sup>(2)</sup>	65	29	246
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>343</b>	369	825
Charges financières nettes	(82)	(82)	(176)
Impôts	(67)	(123)	(22)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>194</b>	164	627
<i>dont Part des minoritaires</i>	<b>31</b>	27	34
<b>dont Résultat net - part du Groupe</b>	<b>163</b>	137	593
<b>Capitaux propres</b>	<b>4 018</b>	4 082	4 446
<b>Endettement net</b>	<b>1 772</b>	1 824	2 619
<b>Écarts d'acquisition</b>	<b>2 583</b>	2 810	2 980
<b>Investissements</b>	<b>310</b>	303	709

(1) Voir définition des indicateurs dans la note 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.  
 (2) Avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur.

## 2.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

<i>En Euros</i>	2010		2009		2008	
	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>
Résultat net consolidé - part du Groupe par action	<b>1,29</b>	<b>1,27</b>	1,08	1,07	4,62	4,62
Capitaux propres - part du Groupe par action	<b>30,61</b>	<b>30,32</b>	31,18	31,04	33,88	33,88
MBA par action	<b>4,65</b>	<b>4,60</b>	5,17	5,14	5,43	5,43
Cours de l'action au 31/12	<b>30,83</b>		28,41		29,00	
Dividende	<b>1,30<sup>(2)</sup></b>		1,30		1,30	

(1) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.  
 (2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2011.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311



# CHAPITRE 3

## Facteurs de risques

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	<b>CHAPITRE 3</b>	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	10	13	<b>14</b>	<b>21</b>	22	29	30	101	102

<b>3.1</b>	Risques stratégiques et commerciaux : marchés mondiaux de la publicité, conjoncture économique, évolution des comportements de consommation	16
<b>3.2</b>	Risques et dépendance liés à des contrats de montant unitaire élevé	16
<b>3.3</b>	Risques juridiques	16
<b>3.3.1</b>	Réglementations particulières applicables au Groupe	16
<b>3.3.2</b>	Risques liés aux marques et autres droits de propriété intellectuelle	17
<b>3.3.3</b>	Risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels	17
<b>3.3.4</b>	Risques liés à des litiges en cours	18
<b>3.3.5</b>	Stratégie ou facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire, politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations du Groupe	18
<b>3.4</b>	Risques liés au prix du papier	19
<b>3.5</b>	Risques de marché (liquidité, taux, change, actions)	19
<b>3.6</b>	Risques de crédit et de contrepartie	19
<b>3.7</b>	Risques industriels et liés à l'environnement	19
<b>3.7.1</b>	Risques identifiés	19
<b>3.7.2</b>	Évaluation des impacts	19
<b>3.8</b>	Assurance - couverture des risques	20
<b>3.8.1</b>	Assurances souscrites	20
<b>3.8.2</b>	Niveau de couverture	20
<b>3.8.3</b>	Montant des primes d'assurance	21

La description ci-après porte sur l'exposition du Groupe à certains risques jugés significatifs, étant précisé que les procédures de gestion des risques sont décrites au 7.4.1.5 du présent document "Dispositif de gestion des risques".

D'autres risques non identifiés ou jugés non significatifs pourraient cependant avoir une incidence négative sur l'activité ou les résultats du Groupe.

Il est par ailleurs précisé que la gestion des risques d'EADS N.V. et de Canal+ France s'effectue sous leurs responsabilités propres, le lecteur étant renvoyé en ce qui les concerne au document d'enregistrement d'EADS N.V. et à la section 4.7 du document de base de Canal+ France (enregistré le 16 février 2011 sous le numéro I-11-004 par l'Autorité des Marchés Financiers) au titre de l'exercice 2010.

### 3.1 RISQUES STRATÉGIQUES ET COMMERCIAUX : MARCHÉS MONDIAUX DE LA PUBLICITÉ, CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION

Une partie importante des revenus du Groupe provient d'activités sensibles à la conjoncture économique dont les variations peuvent en particulier affecter tant la vente de produits tels que les magazines ou les fascicules, que la fréquentation des implantations commerciales du Groupe notamment sur les lieux de transport, mais aussi les revenus directement ou indirectement liés à la publicité. À titre indicatif, une baisse de 1% du chiffre d'affaires publicitaire sur l'ensemble de Lagardère Active entraîne une baisse de 6 à 8 millions d'euros du résultat opérationnel de cette Branche en année pleine, avant toute mesure d'ajustement et avant prise en compte de la cession en cours des activités de presse magazine internationale décrite au paragraphe 9.1.1.3.

Par ailleurs la structure et le calendrier des événements sportifs et la structure des contrats de Lagardère Unlimited (acquisition de droits ou commission d'agent) peuvent conférer un caractère irrégulier aux ventes de cette Branche.

Le Groupe est confronté, en outre, à l'évolution des habitudes de consommation de ses clients, notamment sous l'effet du développement des technologies du numérique et de la mobilité, ce qui peut impacter significativement ses positions commerciales.

### 3.2 RISQUES ET DÉPENDANCE LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ

Certains contrats passés notamment dans le domaine des événements sportifs peuvent porter sur des montants unitaires élevés (plusieurs centaines de millions d'euros), avoir une application étalée sur plusieurs années et comporter des engagements importants pour le Groupe en contrepartie de la rentabilité attendue. Des difficultés de mise en œuvre, une conjoncture difficile ou des conditions de marché défavorables peuvent survenir lors de leur exécution et avoir des conséquences négatives sur le résultat de ces contrats dont la rentabilité à terminaison ne peut en conséquence être garantie.

### 3.3 RISQUES JURIDIQUES

#### 3.3.1 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 Commercialisation en gros et au détail**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, à certaines réglementations locales spécifiques relatives, principalement, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac, des alcools, à la vente de produits hors taxe (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des douanes concernée) ou, encore, aux activités de 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 et en France, certaines de ces activités peuvent, par ailleurs, être soumises à autorisation préalable.

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 les activités audiovisuelles sont implantées 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.

Dans le cadre de ses **activités dans le secteur du Sport**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ses activités de négoce de droits et d'organisation de manifestations sportives, aux législations nationales et locales encadrant notamment les manifestations sportives (organisation, sécurité) et leur exploitation (acquisition, retransmission), la propriété intellectuelle appliquée au secteur du sport (droit à l'information du public en matière sportive, etc.) ainsi que de par ses liens commerciaux avec de tels acteurs, les organismes liés au sport (en particulier les fédérations nationales et les instances supranationales, notamment dans le football). En ce qui concerne ses activités de gestion d'infrastructures sportives et d'entraînement de sportifs, le Groupe est soumis notamment à diverses réglementations françaises telles que celles relatives aux structures juridiques privées ayant un objet sportif (associations sportives agréées, sociétés sportives professionnelles), aux établissements recevant du public et à l'occupation du domaine public. Les activités de représentation et de gestion de carrière de sportifs sont quant à elles notamment susceptibles d'être soumises, en fonction des pays concernés, à diverses réglementations publiques et/ou émanant d'organisations sportives relatives à l'activité d'intermédiaire et à la protection des mineurs.

## 3.3.2

**RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Leur protection fait l'objet d'une attention particulière (voir paragraphe 7.4.1.3 – F).

## 3.3.3

**RISQUES AVÉRÉS ET CONSÉCUTIFS AU NON-RESPECT D'ENGAGEMENTS CONTRACTUELS**

Le groupe Lagardère est confronté, comme l'ensemble des acteurs économiques, à la défaillance de certains partenaires, prestataires, fournisseurs ou clients suite notamment à l'ouverture de procédures collectives ou à des difficultés financières ponctuelles les concernant.

Les risques de contrepartie sont décrits au paragraphe 3.6 ci-après.

Le groupe Lagardère n'a pas connaissance de risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels qui pourraient avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8			CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311	▶

### 3.3.4 RISQUES LIÉS À DES LITIGES EN COURS

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note n° 34-2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2010, figurant au chapitre 6 du présent document. Précisons que les principaux litiges d'EADS N.V. et Canal+ France font l'objet d'une description respectivement dans le document d'enregistrement d'EADS N.V. et la section 20.5 du document de base de Canal+ France (enregistré le 16 février 2011 sous le numéro I-11-004 par l'Autorité des Marchés Financiers).

Lagardère et/ou ses filiales sont par ailleurs parties d'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 27.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2010.

Le Groupe n'a pas connaissance, pour une période couvrant les douze mois précédant immédiatement la publication du présent Document de référence, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

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

Dans le domaine du sport, on peut noter une tendance à la révision des politiques ou stratégies de certains organismes sportifs et/ou diffuseurs, pouvant avoir pour conséquence de modifier sensiblement les modèles de commercialisation de certains droits médias sportifs et/ou le niveau de concurrence entre acheteurs. Des conséquences similaires pourraient être attendues de modifications, récentes ou à l'étude dans certains pays, des listes d'événements devant être retransmis sur des chaînes en clair. Du côté des droits marketing, le secteur devrait profiter de l'ouverture contrôlée en 2010 du marché des paris sportifs et jeux d'argent en ligne en France ainsi que de projets similaires à l'étude en Allemagne.

Par ailleurs, certaines des législations traditionnelles auxquelles est soumis le Groupe font actuellement l'objet de débats quant à leur éventuelle adaptation au développement et aux spécificités de l'économie numérique. Ainsi, en France, des réflexions ou processus législatifs sont en cours qui pourraient amener à une extension au livre numérique du principe du prix unique introduit par la loi Lang en 1981, ou encore à la publicité sur Internet des principes de transparence posés par la loi Sapin de 1993.

De plus, des réflexions en cours au sein de diverses institutions de l'Union européenne visant à promouvoir l'intégration du marché unique dans le domaine des contenus médias pourraient, à terme, favoriser une évolution des modèles de distribution de ces contenus en Europe, dont l'organisation est pour l'heure largement liée aux frontières et spécificités nationales.

Également, le Groupe pourra être concerné à plus ou moins long terme par certaines dispositions de la loi française du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite "Grenelle 2", dont les mesures réglementaires d'application sont encore pour la plupart attendues.

Il est à ce stade difficile de mesurer les impacts possibles de ces différentes évolutions, qui devraient affecter le cas échéant non seulement le groupe Lagardère mais l'ensemble des acteurs présents sur les secteurs concernés.

Enfin, il est à noter que Lagardère Publishing a conclu en novembre 2010 avec Google un protocole d'accord établissant un cadre contractuel pour la numérisation des œuvres littéraires françaises indisponibles à la vente dont les droits sont contrôlés par elle. Ce protocole pose le principe d'une autorisation préalable par Lagardère Publishing pour toute numérisation ou diffusion et ouvre à cette dernière de nouvelles opportunités commerciales.

### 3.4 RISQUES LIÉS AU PRIX DU PAPIER

L'activité des branches Lagardère Active et Lagardère Publishing nécessite une consommation de papier, dont les achats ont été proches de 470 milliers de tonnes en 2010, comme décrit au paragraphe 5.3.2.3 A du présent Document de référence. Sans qu'il soit possible de rattacher le coût des achats correspondants à un indice unique, le Groupe est de ce fait soumis aux variations des prix du papier, notamment sur les marchés européen, nord-américain et asiatique.

Une augmentation importante des prix mondiaux du papier pourrait de ce fait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats opérationnels de ces Branches, de l'ordre de 30 à 40 millions d'euros pour une variation durable de 10 % des prix du papier en année pleine et avant toute mesure d'ajustement.

### 3.5 RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS)

La description des risques de marché : liquidité, taux, change, actions apparaît au paragraphe 29.1 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2010 figurant au chapitre 6 du présent document.

### 3.6 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description des risques de crédit et de contrepartie apparaît au paragraphe 29.2 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2010 figurant au chapitre 6 du présent document.

### 3.7 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

La politique de prévention et de gestion des risques industriels et liés à l'environnement est décrite au paragraphe 7.4.1.5 du présent document "Dispositif de gestion des risques".

#### 3.7.1 RISQUES IDENTIFIÉS

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

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.

#### 3.7.2 ÉVALUATION DES IMPACTS

Le Groupe n'a pas connaissance d'éléments ou de situations susceptibles d'avoir un impact significatif sur son patrimoine ou sur ses résultats. Le Groupe n'a par ailleurs connaissance d'aucune question environnementale pouvant influencer l'utilisation qu'il fait de ses immobilisations corporelles.

Compte tenu du caractère limité des risques industriels et environnementaux du Groupe, les coûts liés à l'évaluation, à la prévention et au traitement des risques industriels et environnementaux sont intégrés dans les différents postes d'investissements et de charges et leur ordre de grandeur n'a pas justifié une identification séparée.

En conséquence, en 2010, aucune provision ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2010, 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.

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8			CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311	▶

## 3.8 ASSURANCE - COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance du Groupe est décrite au 7.4.1.5 du présent document "Dispositif de gestion des risques".

Le Groupe possède une société d'assurance captive basée aux États-Unis pour la couverture de certains risques de la branche Lagardère Services en Amérique du Nord. Cette société intervient exclusivement au profit de sociétés du Groupe. Les polices d'assurance qui s'y rattachent interviennent, d'une part, en addition des assurances souscrites décrites au paragraphe 3.8.1 ci-après ou, d'autre part, en première ligne pour des montants de risques non significatifs à l'échelle du Groupe. Cette Société n'a dû indemniser aucun sinistre depuis sa création.

### 3.8.1 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 2010 et pour 2011, le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier.

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

### 3.8.2 NIVEAU DE COUVERTURE

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

#### 3.8.2.1 ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

##### A) RISQUES COUVERTS

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

##### B) NIVEAUX DE PLAFONNEMENT

En règle générale, les assurances de dommages aux biens 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.

La limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Hachette Livre. Les autres limites d'assurance sont égales ou inférieures à 161 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.

#### 3.8.2.2 ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE

##### A) RISQUES COUVERTS

Des programmes de couverture de responsabilité civile sont souscrits au niveau des branches ou de certaines activités; en fonction de la nature des activités des branches et leurs implantations ils comportent des garanties de type responsabilité civile exploitation, produits ou professionnelle, pour des dommages matériels, immatériels ou corporels pouvant être causés à des tiers.

**B) NIVEAUX DE PLAFONNEMENT**

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximum des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux d'assurance pour les branches et leurs implantations sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable. Hormis aux USA et au Canada, les montants de garantie souscrits dans le Groupe vont généralement de 2 à 10 M€, auxquels s'ajoute, pour les activités médias dans le monde hormis aux USA, au Canada et dans les pays soumis à embargo international, un complément de 30 M€ au-delà d'une franchise de 10 M€.

Aux USA, la limite cumulée la plus élevée (hors auto-assurance) est de 56 M€

Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

**3.8.3 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE**

En 2010, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 12,7 M€ (hors assurances collectives) se répartissant comme suit :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation : 4,2 M€ ;
- responsabilité civile : 3 M€ ;
- autres (essentiellement automobile, transports, expositions, tournages et assurances de personnes) : 5,5 M€.

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311



# CHAPITRE 4

Renseignements de caractère général  
concernant Lagardère SCA

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	<b>CHAPITRE 4</b>	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6
PAGES	06	09	10 13 14	21 <b>22</b> <b>29</b>	30	101 102

<b>4.1</b>	<b>Renseignements généraux concernant l'émetteur</b>	<b>24</b>
4.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	24
4.1.2	Siège social, adresse, téléphone	24
4.1.3	Forme et législation	24
4.1.4	Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	24
4.1.5	Date de constitution et durée	24
<b>4.2</b>	<b>Historique</b>	<b>25</b>
<b>4.3</b>	<b>Organigramme – liste des filiales importantes – relations mère-filles</b>	<b>26</b>
<b>4.4</b>	<b>Principaux investissements</b>	<b>27</b>
4.4.1	Politique d'investissement et d'innovation	27
4.4.1.1	Investissements corporels et incorporels	27
4.4.1.2	Investissements financiers	27
4.4.2	Principaux investissements 2008	28
4.4.2.1	Doctissimo	28
4.4.2.2	World Sport Group	28
4.4.2.3	Psychologies Magazine	28
4.4.2.4	Éditions Albert René	28
4.4.3	Principaux investissements 2009	28
4.4.4	Principaux investissements 2010	28

## 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.

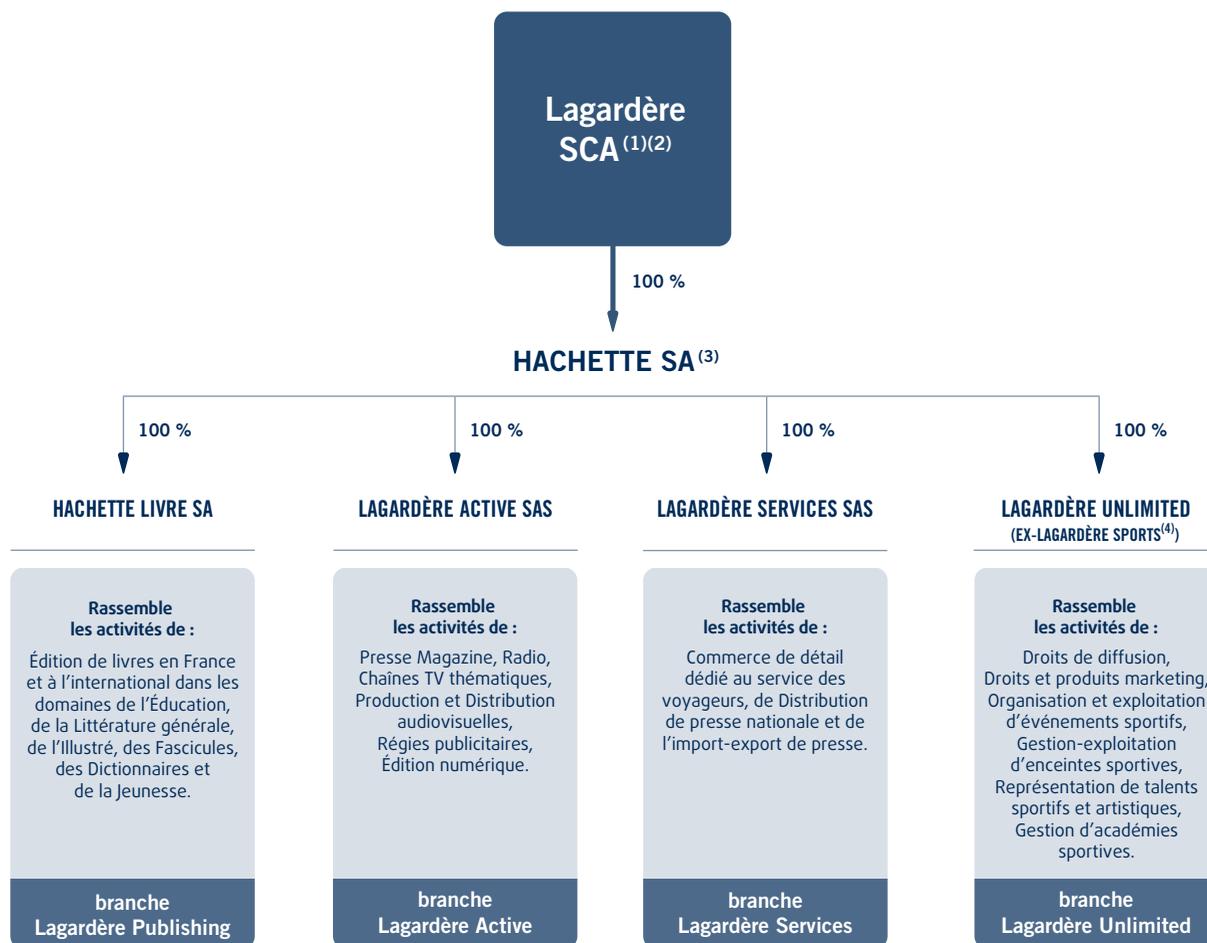
Depuis le début de cette période, le Groupe a connu, en particulier, les grandes évolutions suivantes :

- **Alliances majeures dans le domaine de la Défense et de l'Espace** : mis en œuvre dès le début des années 1990, ce processus d'alliances européennes a franchi une étape importante en 1999 avec la création d'Aérospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies - qui rassemblait la totalité des activités aérospatiales de Matra Hachette - à la société Aérospatiale. Il s'est achevé 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 7,5 % en 2009 par cession de trois tranches de 2,5 % en juin 2007 et en juin 2008, puis le 24 mars 2009 ;
- **Redéploiement 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 d'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 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 d'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 a, en ce qui les concerne, été accru davantage par croissance organique que par des acquisitions extérieures d'envergure ;
  - le rapprochement annoncé en 2006 des activités d'édition de magazines, d'une part, et des activités audiovisuelles et numériques, d'autre part, au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active ; ce rapprochement 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 ; Ainsi, Lagardère Active a acquis la société Newsweb et a pris le contrôle de Doctissimo, leaders français de l'édition de contenus sur Internet ;
  - dépôt par Hearst, le 30 janvier 2011, d'une offre ferme de 651 millions d'euros en numéraire pour l'acquisition de l'activité magazines de Lagardère Active à l'international (102 titres dans 15 pays), puis signature le 28 mars 2011 du contrat de vente de cette activité à Hearst (voir § 9.1.1) ;
- **Création d'une branche "Sports" devenue "Lagardère Unlimited"** :
  - en se portant acquéreur :
    - de la société Sportfive début 2007 ; Sportfive intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs sportifs dans le processus de valorisation de leurs droits (diffusion et marketing) ;
    - en 2007 de la société IEC in Sports, société suédoise spécialisée dans le négoce du droit média ;
    - en 2008, des sociétés World Sport Group, dont l'objet est la gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie, Upsolut dédiée à l'organisation d'événements sportifs d'endurance et Pr Event, organisatrice de l'Open de Suède de tennis ;
  - en rassemblant en 2010 l'ensemble des entités constitutives de la branche Sports ainsi que de la société Best (Blue Entertainment Sports et Television) au sein d'une nouvelle branche dénommée Lagardère Unlimited inscrivant cette dernière dans une stratégie de positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur des droits sportifs à savoir :
    - gestion des droits de diffusion ;
    - commercialisation de droits et de produits marketing sportifs ;
    - organisation et exploitation d'événements sportifs ;
    - conseil en gestion-exploitation d'enceintes sportives ;
    - représentation de talents sportifs et artistiques ;
    - gestion d'académies sportives.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

### 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 chapitres 6.4 et 6.5 ci-après ; par ailleurs, l'annexe des comptes consolidés de Lagardère SCA (note 5) comporte des informations comptables sectorielles, par branches d'activité et par secteurs géographiques.



(1) Organigramme arrêté au 1<sup>er</sup> mars 2011.

(2) Lagardère détient également au 31/12/2010 une participation de 20% dans Canal+ France et une participation de 7,5% dans EADS, sociétés consolidées par mise en équivalence.

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

(4) En cours de changement.

Comme cela est indiqué au paragraphe 7.4.1 relatif à l'organisation générale du Groupe, la société Lagardère SCA est une société holding, les activités opérationnelles du Groupe étant exercées au travers de filiales.

Les principales filiales qui sont contrôlées via la société holding Hachette SA, elle-même contrôlée à 100% par Lagardère SCA, sont les suivantes :

- Hachette Livre : société française contrôlée à 100% et qui constitue la holding de la branche Lagardère Publishing ;
- Lagardère Active : 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...), numérique et régies publicitaires ;
- Lagardère Services : société française également contrôlée à 100% et qui constitue la société holding de la branche Lagardère Services (activités Relay, boutiques d'aéroport) ;
- Lagardère Sports : société française également contrôlée à 100% et qui a pour vocation, après adoption de la dénomination sociale Lagardère Unlimited, de rassembler l'ensemble des filiales de cette branche, dont Sportfive et WSG.

La liste détaillée des filiales du Groupe (plus de 520 sociétés consolidées) et leurs implantations géographiques figurent en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 37). Les mandats exercés par les dirigeants de Lagardère SCA au sein de ces filiales sont précisés aux 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 les diverses entités opérationnelles du Groupe.

Une présentation des activités des principales filiales et participations du Groupe figure au paragraphe 5.2 et les principales informations comptables consolidées relatives à ces filiales figurent également en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 5 : informations par branche d'activité). Il est précisé que le Groupe n'a pas identifié de cas de restriction d'accès aux résultats des filiales consolidées.

Enfin, les flux financiers et la nature de ces flux entre Lagardère SCA et les filiales du Groupe sont décrits au paragraphe 7.4.1 du présent Document de référence.

## 4.4. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

### 4.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

#### 4.4.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

<i>(en millions d'Euros)</i>	2010	2009	2008
Lagardère Media	214	233	220
Hors Branches	14	7	5
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>240</b>	<b>225</b>

Concernant les activités médias, l'innovation n'est pas reflétée par la comptabilisation des 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

<i>(en millions d'Euros)</i>	2010	2009 <sup>(1)</sup>	2008
Lagardère Media	80	62	483
Hors Branches	2	1	1
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>63</b>	<b>484</b>

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

(1) Au 31 décembre 2009, les dettes sur acquisition de titres de participation et les dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires s'élevaient respectivement à 100 M€ et 40 M€.

## 4.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2008

### 4.4.2.1 DOCTISSIMO

Voir le paragraphe 8.3.1 du Document de référence de l'exercice 2008 déposé auprès de l'AMF le 24 mars 2009.

### 4.4.2.2 WORLD SPORT GROUP

Voir le paragraphe 8.3.1 du Document de référence de l'exercice 2008 déposé auprès de l'AMF le 24 mars 2009.

### 4.4.2.3 PSYCHOLOGIES MAGAZINE

Voir le paragraphe 8.3.1 du Document de référence de l'exercice 2008 déposé auprès de l'AMF le 24 mars 2009.

### 4.4.2.4 ÉDITIONS ALBERT RENÉ

Voir le paragraphe 8.3.1 du Document de référence de l'exercice 2008 déposé auprès de l'AMF le 24 mars 2009.

## 4.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2009

Les investissements financiers 2009 sont très faibles (63 M€ v.s. 484 M€ en 2008) et concernent à hauteur de 30 M€ des acquisitions de concessions de duty free en Europe de l'Est.

## 4.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2010

Les investissements corporels et incorporels ont été réalisés essentiellement dans les branches Lagardère Unlimited (droits sportifs) et Lagardère Services (aménagement des points de vente).

Les investissements financiers portent principalement sur l'acquisition de la société Best par la branche Lagardère Unlimited ainsi que sur des rachats d'intérêts minoritaires dans la branche Lagardère Active.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311



# CHAPITRE 5

Informations concernant les activités  
de la Société et du Groupe

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	<b>CHAPITRE 5</b>	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	10	13	14	21	22	29	<b>30</b>	<b>101</b>	102

<b>5.1</b>	<b>Activités et stratégie</b>	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Principales activités du Groupe et principaux marchés – Activités au cours de l’exercice 2010</b>	<b>34</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Lagardère Media</b>	<b>34</b>
5.2.1.1	Lagardère Publishing	34
5.2.1.2	Lagardère Active	39
5.2.1.3	Lagardère Services	46
5.2.1.4	Lagardère Unlimited	51
<b>5.2.2</b>	<b>Divers et Hors Branches</b>	<b>59</b>
5.2.2.1	EADS	59
5.2.2.2	Presstalis	65
5.2.2.3	Matra Manufacturing & Services (ex-Matra Automobile)	65
5.2.2.4	Le Monde	66
5.2.2.5	Canal+ France	66
<b>5.3</b>	<b>Informations sociales, sociétales et environnementales - éthique</b>	<b>70</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Les acteurs et les outils de la politique de RSE</b>	<b>70</b>
5.3.1.1	Les hommes et les femmes de la RSE	70
5.3.1.2	Le cadre référentiel encadrant la RSE	71
5.3.1.3	La méthodologie et les indicateurs de la RSE	72
<b>5.3.2</b>	<b>La mise en œuvre de la politique de RSE</b>	<b>73</b>
5.3.2.1	Les informations sociales	73
5.3.2.2	Les informations sociétales	92
5.3.2.3	Les informations environnementales	95

## 5.1 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

Lagardère est un groupe 100 % média comptant parmi les leaders mondiaux de ce secteur. Il est implanté dans près de 40 pays et se structure autour de quatre branches d'activités distinctes et complémentaires :

- Lagardère Publishing : Livre et e-Publishing ;
- Lagardère Active : Presse, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production audiovisuelle), Numérique et Régie publicitaire ;
- Lagardère Services : *Travel Retail* et Distribution de presse ;
- Lagardère Unlimited : Sport et *Entertainment*.

Lagardère co-contrôle la société EADS dont il détient 7,5 % du capital.

Depuis 2006, Lagardère a accéléré sa mutation pour devenir un groupe performant dans la production de contenus, innovant dans le numérique, jouissant d'une position forte dans le domaine des droits sportifs et disposant d'un réseau international puissant dans le commerce dédié au service des voyageurs et la distribution de presse aux points de vente.

Résolument tourné vers l'avenir, attentif aux exigences d'un marché mondialisé, soucieux de se diversifier à l'international, particulièrement dans les pays émergents, Lagardère se présente aujourd'hui comme un grand groupe de médias actif dans de nombreux domaines : information, éducation, culture, sport, *entertainment*... Il veille également à accorder sa stratégie aux nombreux bouleversements – notamment technologiques – que connaissent ses quatre branches d'activités.

\*\*\*

**Lagardère Publishing, l'activité d'édition de livres<sup>(1)</sup> et e-Publishing**, couvre les domaines de l'Éducation, de la Littérature générale, des Illustrés, du Pratique et de la Jeunesse. La branche a privilégié les trois grands bassins linguistiques anglophone, francophone et hispanophone qui représentent 60 % du marché mondial. Deuxième éditeur mondial et premier éditeur en Europe de livres grand public (*trade*), Hachette Livre est donc l'un des tout premiers acteurs d'un marché où ses principaux concurrents sont d'origine anglaise, américaine et allemande.

Les facteurs clés de succès de la stratégie d'Hachette Livre sont au nombre de trois :

- un positionnement équilibré (zones géographiques, segments privilégiés) ;
- une organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie à ses différentes entités et maisons d'édition ;
- une centralisation des ressources nécessaires à une stratégie volontariste dans le numérique.

Parallèlement à la croissance de ses ventes, Hachette Livre a ainsi amélioré sa rentabilité qui, aujourd'hui, se situe au niveau des meilleurs opérateurs mondiaux.

Les perspectives d'Hachette Livre reposent, dans un avenir proche, sur son expansion dans certains pays industrialisés (États-Unis, Royaume-Uni, Espagne...) ainsi que sur les marchés émergents d'Asie (Chine, Inde) et d'Amérique latine (Brésil, Mexique). Elles 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 saisie par Hachette Livre. La branche s'est ainsi positionnée sur le marché des e-books aux États-Unis, a enrichi les fonctionnalités de la plate-forme Numilog et a lancé de nombreuses initiatives de développement de contenu sur Internet, sur iPhone et sur iPad.

**Lagardère Active** regroupe les **activités Presse, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production audiovisuelle), Numérique et Régie publicitaire**. La branche du Groupe a mis en œuvre un plan de rationalisation et de réorganisation de son portefeuille d'activités ainsi qu'une stratégie de migration vers le numérique afin de dynamiser à terme sa croissance et sa rentabilité.

Plus précisément, la branche s'est engagée dans un plan :

- permettant à l'activité Presse Magazine de se recentrer sur les segments et les zones géographiques disposant de réelles perspectives de croissance ;
- ayant pour objectif de devenir leader dans la création et l'agrégation de contenus, notamment numériques, sur un certain nombre de marchés où elle est présente.

La stratégie de Lagardère Active repose sur plusieurs priorités :

- le développement d'une culture d'entreprise, davantage orientée vers le marketing et le numérique ;
- une politique de rationalisation d'activités, incluant la cessation de la parution de certains magazines ;
- une volonté d'amélioration de la rentabilité avec la mise en place depuis 2007 de plans d'économies ;

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

- une politique de relance et d'investissement sur les segments et les marques clés du portefeuille, tant dans les magazines que la radio et la télévision. Cette politique vise à s'adapter à l'évolution de la demande des annonceurs et à innover en matière d'offre publicitaire, grâce notamment en France à une offre *cross-media* complète qui s'appuie sur des positions fortes dans les magazines, en radio, en télévision et sur Internet;
- une stratégie numérique ambitieuse combinant croissance organique et croissance externe, si les opportunités le permettent.

À la suite de la forte récession subie en 2009 par les marchés publicitaires, une réflexion stratégique constatant l'absence d'atteinte de la taille critique de la Presse Magazine Internationale (PMI) a conduit Lagardère à rechercher un désengagement de cette activité. C'est dans ce contexte que Lagardère a reçu une offre de rachat ferme pour son activité PMI le 30 janvier 2011 et a signé un contrat de vente de cette activité le 28 mars 2011 (voir chapitre 9 § 9.1.1).

**Lagardère Services**, qui regroupe les **activités Travel Retail et Distribution de presse**, est le leader mondial de la distribution de presse. La branche articule sa stratégie de développement autour de deux métiers :

- le Commerce de détail dans les lieux de transport ainsi qu'en centre-ville et dans les centres commerciaux;
  - les activités de Distribution de presse (nationale et internationale) aux points de vente et de produits complémentaires.
- Lagardère Services a poursuivi en 2010 le développement de son activité de Commerce de détail : gains d'appels d'offres dans les lieux de transport en Europe, en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique ; et ouverture de points de vente en centre-ville et centres commerciaux, principalement en Europe centrale. Lagardère Services a aussi testé de nouvelles formules commerciales, principalement en exploitant des franchises de concepts et de marques existants. Enfin, la branche étend l'exploitation de ses formules commerciales en Europe centrale et en Asie.

Les sociétés de distribution de Lagardère Services ont conclu de nouveaux contrats de distribution de presse en Europe et en Amérique du Nord, confortant ainsi leur expertise unique de distributeur spécialisé de produits de communication.

En matière de commerce électronique, HDS Digital offre aux internautes la possibilité de télécharger sur son Kiosque digital, plus de 500 titres de presse magazine et a initié une démarche progressive vers le Livre et la BD. En 2010, son activité a connu une forte croissance.

**Lagardère Unlimited**, la nouvelle branche du Groupe dans le **domaine du Sport et de l'Entertainment**, s'est affirmée comme un acteur clé de ce secteur avec l'acquisition de plusieurs sociétés. La branche a ainsi acquis une position très forte sur le marché des droits sportifs et tout particulièrement sur son produit phare : le football.

Le périmètre de Lagardère Unlimited ne cesse de s'élargir et comprend désormais six filiales principales :

- Sportfive, entreprise solidement implantée sur le marché européen des droits médias et marketing, particulièrement dans le football;
- IEC in Sports, société spécialisée dans la gestion de droits sportifs qui intervient pour l'essentiel dans les domaines des sports olympiques;
- Upsolut, agence de marketing allemande, organisatrice d'événements de masse dans le domaine sportif (triathlon, cyclisme);
- Pr Event, société qui a développé une expertise dans l'organisation de tournois de tennis à dimension internationale;
- World Sport Group, agence sportive d'événements majeurs en Asie tels que la Coupe d'Asie de football, l'Indian Premier League de cricket et le OneAsia Super Series de golf.
- Best (Blue Entertainment Sports Television) société américaine spécialisée dans la représentation et le management de talents sportifs et artistiques.

Ces filiales développent leur expertise dans six métiers principaux :

- gestion des droits de diffusion;
- commercialisation de droits et de produits marketing sportifs;
- organisation et exploitation d'événements sportifs;
- conseil en gestion-exploitation d'enceintes sportives;
- représentation de talents sportifs et artistiques;
- gestion d'académies sportives;

Lagardère Unlimited, grâce à son développement organique, à l'intégration de ses filiales, à son expansion géographique et à la diversification de son portefeuille de droits, se positionne désormais en acteur majeur du Sport et de l'Entertainment.

\*\*\*

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## 5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2010

### 5.2.1 LAGARDÈRE MEDIA

	2010	2009	2008 <sup>(2)</sup>	2007	2006 <sup>(1)</sup> retraité
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 966	7 892	8 214	8 582	7 910
Contribution au Résop consolidé <sup>(3)</sup>	468	463	648	636	520
Effectifs <sup>(4)</sup>	28 080	29 028	29 393	32 810	31 528

(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.

(2) Après retraitement sur base proforma des redevances de marques facturées par le Hors Branches.

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

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

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

#### 5.2.1.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

##### A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Hachette Livre, la marque d'édition de Lagardère Publishing, est désormais le deuxième éditeur mondial et le premier éditeur en Europe de livres grand public (*trade*) faisant jeu égal avec ses principaux concurrents sur chacun de ses marchés de présence.

Premier éditeur en France, au Royaume-Uni et en Australie/Nouvelle-Zélande, deuxième éditeur en Espagne et cinquième éditeur 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, de qualité, et qui répondent aux envies de savoir, de connaissances, de culture et de divertissement de ses lecteurs.

Cette mission est aujourd'hui poursuivie par les 7 459 employés qui assurent le développement et la pérennité de la branche du Groupe.

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

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

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

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

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Lagardère Publishing de réaliser des économies d'échelle, d'assurer sa santé financière, de négocier d'égal à égal avec les géants du numérique et de l'Internet, 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 tels que : Edisis, Gallimard, Flammarion, Albin Michel, La Martinière - Le Seuil et Média-Participations. Hachette Livre occupe la deuxième place sur le marché fragmenté de la Littérature générale adulte et la première sur la Littérature pour la jeunesse et le Livre illustré ainsi que sur les segments traditionnellement plus concentrés que sont le Scolaire ou les Dictionnaires.

À l’international, Hachette Livre se mesure à des concurrents comme Pearson, McGraw-Hill Education, Random House, Scholastic, De Agostini, HarperCollins ou Holtzbrinck et a réussi en quelques années à se hisser du treizième au deuxième rang mondial.

La majorité des nouveautés publiées sont également commercialisées sous la forme d’e-books – aussi bien en France et au Royaume-Uni qu’aux États-Unis – sur toutes les plates-formes, sans exclusivité.

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

L’activité Littérature générale regroupe des maisons d’édition de renom : Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy, Lattès, Harlequin. Chacune a ses domaines de prédilection mais reste en concurrence avec les autres maisons d’édition ainsi qu’avec les marques des groupes concurrents. Le Livre de Poche, leader sur son marché, assure l’exploitation seconde pour toutes les maisons d’édition de la branche ainsi que pour de nombreux éditeurs tiers.

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés : numéro un en France sur le pratique avec Hachette Pratique et Marabout, ainsi que sur les guides de voyages avec Hachette Tourisme et Le Routard, Hachette Illustré est également numéro un sur le marché des Beaux Livres avec deux marques de prestige, Le Chêne et Hazan, ainsi que sur le segment de la Jeunesse (Hachette Jeunesse Collection Disney, Hachette Jeunesse Roman et Livre de Poche Jeunesse) sur lequel la branche possède un fonds inestimable, comprenant des personnages comme Babar ou Oui-Oui.

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 (Hachette, 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, parmi leurs célèbres actifs, Larousse, Hachette ou Harrap’s. Hachette Livre est numéro un en France sur le marché des Dictionnaires tant monolingues que bilingues. Jouissant d’une réputation internationale, Larousse réalise plus de 40% de ses ventes à l’international et constitue aujourd’hui une marque particulièrement bien établie en langue espagnole.

Le segment Universitaire et Professionnel comprend Dunod et Armand Colin. Leaders sur le marché français, ces maisons d’édition ont accéléré en 2010 la numérisation de leurs contenus.

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

### A.2 À L’ÉTRANGER <sup>(3)</sup>

Les Fascicules sont édités par la branche Encyclopédies et Collections, qui s’est très fortement développé à l’international, particulièrement en Europe et en Asie, en Espagne (via sa filiale Salvat Editores), au Royaume-Uni, au Japon, en Pologne, en Italie (avec Hachette Fascicoli) et, depuis cette année, en Russie. Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits en font le numéro deux mondial et constituent un atout pour la performance globale d’Hachette Livre.

Au Royaume-Uni, Hachette UK est numéro un sur le marché du *Trade* (voir § 5.2.1.1 - A), grâce à six divisions : Octopus sur le marché de l’Illustré, Orion, Hodder Headline, Little, Brown sur le marché de la Littérature et Hachette Children’s Books en jeunesse.

Ces maisons d’édition et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d’être présent en Australie et en Nouvelle-Zélande, où la branche du Groupe s’est maintenant hissée à la première place.

Hachette Livre est également un acteur clé sur le marché Scolaire avec Hodder Education, numéro deux en collège et lycée.

Enfin, Hachette Livre a une activité de Distribution au Royaume-Uni, via ses deux centres Book Point et LBS (LittleHampton Book Services).

(1) Les positions concurrentielles d’Hachette Livre tiennent compte des statistiques fournies par les panels Ipsos auxquels souscrit la branche du Groupe.

(2) Estimations internes.

(3) Source : données internes, basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni, et sources internes en Espagne.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

Hachette Livre España est le deuxième éditeur espagnol et occupe la première place sur le marché du Scolaire grâce à Anaya et Bruño. À l'instar de Bruño, Anaya est un acteur de l'éducatif, également présent sur le Parascolaire et la Littérature générale et Jeunesse. Salvat Editores, maison d'édition active tant en Espagne qu'en Amérique latine, permet en outre à Hachette Livre d'avoir une présence significative sur les Fascicules et d'être le deuxième éditeur espagnol sur les ouvrages de Référence.

Aux États-Unis, Hachette Book Group est numéro cinq sur le marché du *trade* grâce à deux maisons d'édition – Grand Central Publishing (anciennement Warner Books) et Little, Brown and Company – et à leurs marques et filiales respectives, telles que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la Jeunesse, Faith Words sur le segment de la Littérature religieuse, Orbit en Science-fiction et Twelve en Essais.

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 2010

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2010 : 2 165 M€

### • Répartition du chiffre d'affaires par activités - France

	2010	2009
Éducation	24,8%	24,8%
Illustré	24,9%	27,2%
Littérature générale	17,2%	17,4%
Référence	7,8%	7,1%
Universitaire et professionnel	4,3%	4,2%
Autres	21,0%	19,3%
<b>Total CA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### • Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2010	2009
France	32,2%	31,4%
Royaume-Uni	15,7%	14,8%
États-Unis	20,5%	22,3%
Espagne	8,6%	8,7%
Autres	23,0%	22,8%
<b>Total CA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

L'année 2010 a été marquée par un marché mondial du Livre stable ou en léger recul (-2,6% en valeur en France, mais en ligne avec 2009 compte tenu des ventes en Scolaire <sup>(1)</sup>; -4,5% en volume pour les livres imprimés aux États-Unis <sup>(2)</sup>, mais en ligne avec 2009 une fois comptabilisées les ventes en numérique; -3,2% en valeur au Royaume-Uni hors numérique <sup>(3)</sup>). Cette stabilité de l'édition mondiale masque une évolution contrastée suivant les marchés, les genres éditoriaux ainsi que les supports de lecture et reflète le déclin du phénomène *Twilight* qui avait dopé le chiffre d'affaires mondial de l'édition en 2009. Tandis que la librairie traditionnelle connaissait une baisse sensible de son chiffre d'affaires, la vente de livres imprimés sur Internet se développait de façon importante et la vente d'e-books (livres numériques) connaissait une croissance spectaculaire aux États-Unis.

Dans ce marché qui se transforme et résiste mieux que d'autres à la crise, Hachette Livre a vu ses parts de marché se tasser du fait du déclin prévisible du phénomène Stephenie Meyer qui avait dopé son chiffre d'affaires et son résultat dans des proportions exceptionnelles. Pour autant, le chiffre d'affaires d'Hachette Livre retrouve son niveau de 2008, une année qui avait bénéficié de la montée en puissance du phénomène *Twilight*, et la branche du Groupe affiche le deuxième meilleur résultat opérationnel de son histoire.

(1) Source : Ipsos.

(2) Source : Nielsen BookScan.

(3) Source : Nielsen BookScan.

Des accords de commercialisation des titres américains d’Hachette Livre ont été signés avec Apple et Amazon, notamment. La signature de ces accords ainsi que le protocole d’accord avec Google pour la France (voir § B.1) confortent Hachette Livre dans sa stratégie en huit points élaborée dès 2003 :

- a. une recherche permanente d’opportunités de croissance par acquisition de façon à positionner Hachette Livre parmi les tous premiers groupes d’édition mondiaux – un atout essentiel pour peser sur les négociations avec les géants de la distribution numérique;
- b. une répartition du risque sur un nombre significatif de marchés et de segments de marché différents de façon à lisser les effets de cycle propres à chacun d’entre eux;
- c. une concentration des acquisitions et des créations de filiales sur des pays appartenant à des bassins linguistiques offrant une taille critique en termes de marché potentiel;
- d. une large autonomie éditoriale des filiales d’édition privilégiant la créativité, la réactivité et la motivation des équipes;
- e. une recherche active de best-sellers internationaux susceptibles de trouver un vaste public dans l’ensemble des marchés de présence de la branche du Groupe;
- f. la maîtrise de la distribution, en tant que centre de profit et maillon stratégique de la chaîne de valeur du livre, dans tous les marchés de présence;
- g. un investissement soutenu dans les technologies numériques pour satisfaire la demande naissante de lecture en ligne ou sur e-book;
- h. des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance (BRIC : Brésil, Russie, Inde et Chine).

### B.1 EN FRANCE

La Littérature a connu une année faste avec une moisson conséquente de prix littéraires : le prix Femina étranger pour *Purge*, de Sofi Oksanen (Stock), le prix Renaudot pour *Apocalypse bébé*, de Virginie Despentes (Grasset), le prix Goncourt du premier roman pour *HHhH*, de Laurent Binet (Grasset). Belle année également pour les romans policiers : *Du bois pour les cercueils*, de Michel Ragon (prix du Quai des Orfèvres, Fayard), *Le Chuchoteur*, de Donato Carrisi (Calmann-Lévy), *L’Honneur de Sartine*, de Jean-François Parot (Lattès). Et de nombreux best-sellers en essais et documents, tels que *Tous ruinés dans dix ans ?* de Jacques Attali (Fayard), *Le Visage de Dieu*, d’Igor et de Grichka Bogdanoff (Grasset), *L’Entreprise des Indes*, d’Érik Orsenna (Stock), *Le Crépuscule d’une idole*, de Michel Onfray (Grasset) et *3 096 Jours*, de Natasha Kampusch (Lattès). Le Livre de Poche a consolidé sa place de numéro un du livre au format de poche en France grâce en particulier à *Mange, Prie, Aime*, d’Elizabeth Gilbert ; *Elle s’appelait Sarah*, de Tatiana de Rosnay et *Les Yeux jaunes des crocodiles*, de Katherine Pancol.

L’Illustré a également très bien résisté au reflux du phénomène Stephenie Meyer. Hachette Jeunesse et Hachette Jeunesse Collection Disney ont enregistré, en 2010, les meilleurs résultats de leur histoire. Les Éditions du Chêne et Marabout sont en progression en 2010, grâce notamment à une politique innovante de coffrets-cadeaux dans les domaines de la gastronomie et du bien-être. Hachette Tourisme a su stabiliser son chiffre d’affaires et ses parts de marché dans un environnement rendu morose par la crise.

Larousse a poursuivi avec succès son repositionnement sur les marchés du Pratique et de la Jeunesse, sans renoncer à conserver son *leadership* dans les Dictionnaires.

Le segment Éducation et le groupe Hatier ont progressé sur le marché français qui a retrouvé ses marques en octobre, après un début d’année marqué par des retards dans l’annonce des nouveaux programmes du secondaire.

En novembre, Hachette Livre signait avec Google un protocole d’accord encadrant la numérisation des ouvrages français de son fonds indisponibles à la vente (à l’exception, donc, de ses nouveautés). Ceux-ci étaient numérisés à grand échelle par Google dans le cadre de son projet de constitution d’une bibliothèque numérique mondiale. Désormais, le protocole d’accord prévoit que toute numérisation par Google est soumise à autorisation préalable et qu’Hachette Livre obtient la libre disposition du fichier correspondant de chaque ouvrage pour des exploitations telles que l’impression à la demande, la vente par les libraires ou encore l’intégration au sein du projet Gallica de la BNF. Ce protocole d’accord doit donner naissance à un contrat avant la fin mai 2011.

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311

## B.2 À L'ÉTRANGER

### Aux États-Unis

Hachette Book Group a connu une année 2010 très satisfaisante, bien qu'en recul, bien sûr, par rapport à 2009, année historique. Trois titres de la branche figurent parmi les dix meilleures ventes de l'année en essais et documents, tous formats et tous éditeurs confondus : *Earth (The Book)*, de Jon Stewart (Grand Central, grand format), *Chelsea Chelsea Bang Bang*, de Chelsea Handler (Grand Central, grand format) et *Life*, de Keith Richards (Little, Brown, grand format). Deux titres de Nicholas Sparks figurent dans la même liste en catégorie romans : *Safe Haven* (Grand Central, grand format) et *The Last Song* (Grand Central, format poche).

Pas moins de 150 titres ont figuré sur la liste des best-sellers du *New York Times*. Parmi ceux-ci, il convient de noter pas moins de six titres de James Patterson chez Little, Brown and Company, dont *Cross Fire* et *The 9th Judgment*; deux titres de David Baldacci; les derniers romans de Scott Turow, de Michael Connelly ou encore de Nelson DeMille. Hors Stephenie Meyer, Hachette Book Group enregistre une hausse de 11% de son chiffre d'affaires en 2010. La part de marché d'Hachette Book Group aux États-Unis s'est établie à 6% en 2010, ce qui conforte sa place de cinquième éditeur américain.

La vente d'e-books, qui ne représentait que 3% du chiffre d'affaires 2009, se situe à 8% de celui de 2010, avec une progression régulière tout au long de l'année pour culminer à 10% en décembre. Par ailleurs, James Patterson – publié par Little, Brown and Company aux États-Unis – est devenu le premier auteur à passer la barre du million de téléchargements payants en juin 2010. Enfin, des versions enrichies ainsi que des applications iPhone et iPad de nombreux titres ont été mises en ligne tout au long de l'année.

### Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

Avec 15,2% du marché des livres imprimés Hachette UK continue à dominer le marché de l'édition au Royaume-Uni. 154 titres de la branche du Groupe ont figuré sur la liste des best-sellers du *Sunday Times*, dont 33 à la première place. Il convient de signaler notamment : *Life*, de Keith Richards (Orion); *One Day*, de David Nicholls (Hodder & Stoughton) – "livre de l'année" au Royaume-Uni et bientôt porté à l'écran –; *The Short Second Life of Bree Tanner : An Eclipse Novella*, de Stephenie Meyer et la série des "Vampires" chez Hachette Children's Books.

Les autres titres de Stephenie Meyer (*Twilight*, *New Moon*, *Breaking Dawn*, *Eclipse*) ont continué à bien se comporter, tandis que des auteurs comme Martina Cole et Jodi Picoult confirmaient leur succès.

En décembre, Little, Brown était nommé Éditeur de l'année par l'association des libraires anglais, tandis que Virago et son editrice Lennie Goodings étaient sacrés meilleur *imprint* et meilleure directrice littéraire.

L'Australie a fait une très belle année, aidée en cela par un taux de change dollar australien/euro particulièrement avantageux.

L'année 2010 a été l'occasion pour Hachette UK d'accélérer sa mutation vers le numérique, en particulier en se dotant d'un système d'information innovant.

### En Espagne et en Amérique latine

En Espagne, l'année a été difficile pour Anaya du fait de l'annulation de plusieurs commandes de manuels scolaires par des régions autonomes suite aux mesures de rigueur décrétées par le gouvernement central, dans le cadre de sa lutte contre les déficits.

Au Mexique et en Argentine, Hachette Livre a enregistré une croissance de 8,6% de son chiffre d'affaires. La branche du Groupe s'est retirée en revanche du Brésil. Sa filiale à 51%, Escala Educacional, créée en août 2008, nécessitait des investissements à risques pour répondre aux appels d'offres du gouvernement. Hachette Livre n'exclut pas pour autant de reprendre pied sur le marché brésilien, le plus dynamique d'Amérique latine.

### Fascicules

Les Fascicules, qui sont vendus au numéro en kiosque ou par abonnement, sont la seule activité réellement transnationale d'Hachette Livre, dans la mesure où un même produit est très souvent proposé sur des marchés dont la langue, la culture et le PIB sont très différents.

Très sensibles aux variations de pouvoir d'achat, les fascicules ont connu des baisses de régime sur leurs marchés matures depuis fin 2008, mais une belle croissance en Russie en 2009 avec le lancement du *Bismarck* et en 2010 avec *Le Corps humain*.

### B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2010

L'objectif primordial en 2010 consistait à assurer au phénomène mondial d'édition que fut la série Twilight un "atterrissage en douceur", en optimisant sa fin de cycle et en lui trouvant des relais de croissance susceptibles de lisser la courbe du chiffre d'affaires de la branche du Groupe, tout en lui assurant une performance en ligne avec celle de 2008, année marquée par la montée en puissance de Stephenie Meyer. Cet objectif a été non seulement atteint, mais dépassé, Hachette Livre affichant en 2010 le deuxième meilleur résultat opérationnel de son histoire, avec un chiffre d'affaires quasiment en ligne avec celui de 2008.

Le deuxième objectif stratégique d'Hachette Livre était d'accélérer le rythme de sa transformation numérique en défendant avec détermination sa place dans la chaîne de valeur du livre. C'est ainsi que des contrats de commercialisation ont été signés avec les grands opérateurs américains d'Internet, tels qu'Amazon, Apple et Google.

Par ailleurs, les infrastructures d'Hachette Livre ont évolué pour assurer un processus de création, de fabrication et de commercialisation de tous les livres, quel que soit leur mode de consommation, plus fluide et plus efficace. Des chantiers de transformation ont vu le jour dans tous les compartiments du processus éditorial et dans les principaux pays, afin de répondre aux besoins d'un marché du numérique en forte croissance.

### C) PERSPECTIVES

En 2011, les marchés du Livre ont de fortes chances de connaître une croissance nulle ou légèrement négative. Cette stagnation masquera des évolutions contrastées : selon toute vraisemblance, le commerce de livres imprimés via Internet continuera à progresser, mais plus lentement que par le passé ; le numérique poursuivra son essor aux États-Unis et au Royaume-Uni et amorcera une timide percée en Europe continentale avec l'arrivée d'opérateurs comme Amazon et Google.

#### 5.2.1.2 LAGARDÈRE ACTIVE

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère Active dans son périmètre 2010 ainsi que l'évolution des activités au cours de l'exercice 2010. Ils ne tiennent donc pas compte de l'offre de rachat ferme reçue, le 31 janvier 2011, par Lagardère pour ses activités de magazines à l'international (voir chapitre 9 "Événements récents").

### A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Active rassemble des activités de Presse Magazine, Radio, Chaînes de télévision, Production et Distribution audiovisuelles, Régie publicitaire et numérique, ainsi qu'une participation de 20 % dans Canal+ France.

#### A.1 PRESSE MAGAZINE

Le chiffre d'affaires de la Presse Magazine représente 71% du chiffre d'affaires total de Lagardère Active, dont 60% à l'international. Hors numérique, il provient pour 46% de la vente des magazines (dont le quart par abonnement) et pour 54% de la vente de pages de publicité.

Lagardère Active est l'un des premiers éditeurs de Presse Magazine grand public au monde en nombre de titres (193 titres publiés) et d'implantations internationales (présent dans 45 pays, en tant qu'opérateur, en joint-venture ou par le biais de licences).

La thématique Féminine est au cœur de son portefeuille de magazines qui couvre également, en France et à l'étranger, les thématiques Actualité, Automobile, Décoration, Jeunesse, Loisir, People et Télévision.

Lagardère Active est numéro 1 en France <sup>(1)</sup>; numéro 2 en Espagne et en Russie.

L'activité Presse Magazine regroupe la Presse Magazine France et la Presse Magazine Internationale. Lagardère Active décline, dans les pays où elle est implantée, les marques phares dont il est propriétaire, telles que *ELLE* et ses déclinaisons, *Psychologies*, *Car and Driver*, *Woman's Day*, *Red*, etc.

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

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

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## A.2 RADIO

La Radio représente 15 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active, dont 40 % à l'international. Les revenus des radios sont constitués à près de 90 % par les recettes publicitaires qui dépendent largement des mesures d'audience et de la santé du marché publicitaire.

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

- Europe 1, radio de référence, fidèle à sa vocation généraliste, exigeante et grand public. L'audience cumulée (AC) annuelle 2010, marquée par une forte variabilité avec deux vagues record à la hausse (janvier-mars 2010 et septembre-octobre 2010) et deux vagues atypiques (avril-juin 2010 et novembre-décembre 2010), est restée quasi stable par rapport à 2009. L'AC moyenne annuelle est passée de 9,5 en 2009 à 9,4 en 2010.
- Virgin Radio, radio musicale générationnelle des jeunes adultes de 20 à 34 ans, mêle créativité, originalité et audace. À travers son programme Top 40, lancé en janvier 2011, Virgin Radio revendique "Un Maxx de Tubes" tout au long de la journée. Virgin Radio est écoutée par 2,5 millions d'auditeurs <sup>(1)</sup>.
- RFM, radio musicale "adulte contemporaine", est positionnée sur la diversité de sa programmation musicale avec pour slogan : "Le meilleur de la musique". RFM est la deuxième radio musicale adulte en France <sup>(2)</sup> sur les 35-49 ans. Aujourd'hui, RFM séduit chaque jour 2,3 millions d'auditeurs.

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) exploite le savoir-faire radio de la branche dans sept pays (en Europe de l'Est, en Allemagne et en Afrique du Sud). Ses 25 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par plus de 32 millions d'auditeurs.

Dans quasiment tous les pays où il est présent, LARI est le leader du marché des radios privées : premier groupe de radios en Russie, en Pologne, en République tchèque, dans le Land de Sarre (Allemagne) et en Afrique du Sud.

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

## A.3 CHAÎNES DE TÉLÉVISION

Lagardère Active est présent sur trois thématiques :

- la musique sur le câble, le satellite et l'ADSL en France avec quatre chaînes : MCM, MCM Top, MCM Pop et Mezzo (détenue à 40 % par France Télévisions);
- la jeunesse sur le câble, le satellite et l'ADSL en France avec Canal J (pour les enfants de 6 à 14 ans) et Tiji (pour les moins de 7 ans); en Russie avec Gulli et Tiji, et sur la Télévision Numérique Terrestre (TNT) gratuite en France avec Gulli (détenue à 34 % par France Télévisions);
- le féminin sur le câble, le satellite et l'ADSL en France avec June (pour les jeunes femmes de 20 à 30 ans).

Grâce à cette offre, Lagardère Active est un acteur de référence en France dans les domaines de la musique et de la jeunesse <sup>(3)</sup>. Plus spécifiquement, Gulli est la troisième chaîne de la TNT et la première chaîne indépendante avec 2,2 % de part d'audience auprès des 4 ans et plus France entière <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 câble et satellite sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent. Gulli, diffusée gratuitement sur la TNT, tire essentiellement ses revenus de la publicité et bénéficie d'une base de téléspectateurs potentiels élargie et du dynamisme du marché publicitaire de ce média en développement. La couverture de la TNT atteint 92,5 % de la population française à la fin du premier semestre 2010 <sup>(5)</sup> et 94 % des foyers français reçoivent désormais les chaînes de la TNT (les foyers équipés de l'adaptateur TNT et ceux recevant la TNT via le câble, le satellite ou l'ADSL) <sup>(6)</sup>. Avec l'extinction de l'analogique le 30 novembre 2011, Gulli pourra être considérée comme une chaîne hertzienne nationale.

## A.4 PRODUCTION ET DISTRIBUTION AUDIOVISUELLES

Dans le domaine de la Production et de la Distribution audiovisuelles, Lagardère Active fournit à la grande majorité des chaînes hertziennes, TNT, câble et satellite, des programmes de stock (fictions, documentaires, animation) et de flux (magazines, divertissements, access prime time), à travers sa filiale Lagardère Entertainment.

Le chiffre d'affaires de ces sociétés n'est composé que des financements accordés par les diffuseurs. Les autres sources de financement apportées par des coproducteurs, des collectivités territoriales ou régionales, le CNC... participent

(1) Source : Médiamétrie - 126 000 Radio; 13 ans et +; AC; 5h-24h; lundi-vendredi; janvier-décembre 2010; exactement 2 469 000 auditeurs pour Virgin Radio et 2 261 000 auditeurs pour RFM.

(2) Source : Médiamétrie - 126 000 Radio; 35-49 ans; AC et PDA; 5h-24h; lundi-vendredi; janvier-décembre 2010.

(3) Source : Médiamat' Thématik, mars-juin 2010.

(4) Source : Médiamétrie - Médiamat, année 2010.

(5) Source : CSA, Observatoire de l'équipement des foyers pour la réception de la TV numérique; 1<sup>er</sup> semestre 2010.

(6) Source : Médiamétrie - Médiamat, décembre 2010.

substantiellement à l'amélioration des marges de production. Le financement d'une production donnée ne dépend pas directement du niveau d'audience réalisé, mais est fixé par contrat de gré à gré entre les différentes parties impliquées.

### A.5 RÉGIE PUBLICITAIRE

Régie de la diversité, Lagardère Publicité affiche un positionnement unique en France avec la commercialisation de près de 150 marques sur six médias (presse, radio, télévision, Internet, mobile et tablettes) et une présence dans tous les grands univers éditoriaux :

- première régie Presse Magazine avec une part de marché de 20 %<sup>(1)</sup>;
- en Radio, une régie puissante sur les cibles influentes : première régie sur les cadres<sup>(\*)</sup> avec une part d'audience commerciale de 28,1% et deuxième régie sur les CSP+<sup>(\*\*)</sup> avec une part d'audience commerciale de 22,6 %<sup>(2)</sup>;
- en Télévision, une régie majeure avec une présence sur tous les supports de diffusion et une couverture sur toutes les cibles. C'est notamment, avec la chaîne Gulli, la première offre publicitaire sur les enfants 4-10 ans<sup>(3)</sup>;
- Avec plus de 80 sites premium, c'est une régie française de référence du numérique, avec un réseau de plus de 22,1 millions de visiteurs uniques, soit 53,4 % de couverture sur la population internaute, en novembre 2010<sup>(4)</sup>, ce qui la positionne comme la septième régie du marché et la première régie "groupe média".

### A.6 NUMÉRIQUE

C'est dans un contexte de reprise du marché que Lagardère Active a poursuivi le développement de ses positions sur le numérique qui représente 7,5 % de son chiffre d'affaires en 2010.

La croissance de cette activité s'est appuyée essentiellement sur le chiffre d'affaires publicitaire *display* tant en France qu'à l'international où des partenariats stratégiques ont pu être noués avec des acteurs majeurs du digital (MSN, YouTube...).

Lagardère Active exploite un portefeuille mondial de plus de 100 sites Internet cumulant une audience de près de 80 millions de visiteurs uniques (VU) non dédupliqués.

24 sites dépassent le 1 million de VU en décembre 2010, dont Digitalspy.co.uk à près de 6 millions de VU ou Elle China à près de 8 millions de VU.

En France, Lagardère Active, après avoir atteint son record d'audience avec 17,1 millions de VU dédupliqués en novembre 2010, a atteint 16,6 millions de VU en décembre (+ 8,4 % vs décembre 2009) dont :

- 10,5 millions de VU pour son pôle de sites féminins autour de Elle.fr, leader des sites féminins haut de gamme avec 2,5 millions de VU, et de Doctissimo.fr. Ce dernier est le premier site féminin français avec 7,9 millions de VU et la plus importante communauté francophone dont le modèle est désormais décliné en version espagnole, italienne et anglaise;
- près de 5 millions de VU pour Première.fr, deuxième site *entertainment*;
- 2,6 millions de VU pour Europe 1, deuxième site radio sur l'information<sup>(5)</sup>.

Sur le mobile, Lagardère Active est le leader français du marché avec un total de 3,4 millions de VU sur le dernier trimestre 2010, en progression de près de 21 % par rapport au trimestre précédent. La branche édite notamment huit applications de référence sur leur thématique : Public, première application sur la thématique *people* et 27<sup>e</sup> meilleure audience toutes applications confondues; Télé 7 Jours, deuxième application sur la thématique *guide TV* et 36<sup>e</sup> meilleure audience toutes applications confondues; Sports.fr, Première, Virgin Radio, Europe 1, Elle, Boursier).

Par ailleurs, Doctissimo.fr est la première audience mobile de la branche, tous produits confondus (site et application) avec 1,1 million de VU sur le troisième trimestre 2010<sup>(6)</sup>.

(1) Source : Kantar Media – année 2010.

(2) Source : Médiamétrie – 126 000 Radio; novembre-décembre 2010; lundi-vendredi; 5h-24h; (\*)Cadres = chefs d'entreprise, cadres, professions intellectuelles supérieures; (\*\*)CSP+I = artisans-commerçants, cadres et professions intellectuelles supérieures, chefs d'entreprise, professions intermédiaires.

(3) Médiamétrie Médiamat; novembre-décembre 2010; Médiamat'Thématik mars-juin 2010.

(4) Médiamétrie, Netratings, tous lieux de connexion; novembre 2010.

(5) Source : Médiamétrie, Nielsen Netratings.

(6) Source : Médiamétrie 4<sup>e</sup> trimestre 2010.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

**B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2010**

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2010 : 1 826 M€

**• Répartition du chiffre d'affaires par activités**

	2010	2009
Presse	73,2%	73,7%
dont : Presse Magazine France, Régies et Autres	31,8%	33,5%
Presse Magazine Internationale	41,4%	40,2%
Audiovisuel	26,8%	26,3%
dont : Radio	14,8%	14,1%
Télévision	12,0%	12,2%
<b>Total CA</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
dont Numérique	7,5%	7,3%

**• Répartition géographique du chiffre d'affaires**

	2010	2009
France	52,7%	54,2%
États-Unis	12,0%	13,0%
Asie-Pacifique	8,0%	6,6%
Italie	4,4%	4,7%
Péninsule ibérique	3,0%	3,1%
Russie	9,9%	8,4%
Autres	10,0%	10,0%
<b>Total CA</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**B.1 PRESSE MAGAZINE FRANCE**

En 2010, la Presse Magazine France a connu les évolutions de portefeuille suivantes :

- Arrêt de *Jeune & Jolie* en janvier 2010 ;
- Lancement de *Be* en mars 2010. Lagardère Active va ainsi à la conquête d'un nouveau segment de marché en France, celui des hebdomadaires féminins haut de gamme générationnels.

Lagardère Active confirme en 2010 sa position de leader en diffusion et publicité sur la Presse Magazine en France, tant sur l'activité globale que sur la quasi-totalité des marchés où la branche opère.

**En diffusion**, la Presse Magazine France se renforce sur ses segments stratégiques :

- *ELLE* réalise une nouvelle performance avec une hausse de 8,7% de ses ventes au numéro par rapport à 2009 et voit ainsi sa diffusion progresser de manière significative (+3,3%) pour la cinquième année consécutive ;
- *Psychologies magazine* affiche une diffusion en progression de 1,3% et une bonne santé de ses ventes au numéro en hausse de 2,7% ;
- L'arrivée de *Be*, et les gains de parts de marché de *Psychologies magazine* et de *ELLE* confèrent à la Presse Magazine France une position de leader sur le segment des féminins haut de gamme.
- Sur le pôle art de vivre, les principaux titres réalisent de belles performances de diffusion avec une Diffusion France payée (DFP)<sup>(1)</sup> en progression pour *Art & Décoration* (+1,6%), *ELLE Décoration* (+1%), *Maison & Travaux* (+2,7%), *ELLE à Table* (+1%), stables pour *Mon Jardin & Ma Maison* et *Campagne Décoration*, et en léger recul pour le *Journal de la Maison* (-1,4%) ;
- *Paris Match* gagne des parts de marché en ventes au numéro et affiche une DFP stable par rapport à 2009.

(1) Diffusion France Payée.

- Sur le people, *France Dimanche* et *Ici Paris* réalisent les deux meilleures performances du marché en ventes au numéro et affichent des DFP<sup>(1)</sup> en recul respectivement de 2,3 % et 2,8 %. Le magazine *Public*, dans un environnement plus concurrentiel, affiche une bonne résistance avec une DFP<sup>1</sup> à -5 %.
- *Télé 7 Jours* reste leader de son univers de concurrence, avec une diffusion moyenne de 1 420 000 exemplaires, en recul de 3,5 %.

**En publicité**, la Presse Magazine France a connu une belle reprise en 2010, avec un chiffre d'affaires en progression de 8 % par rapport à 2009.

Les grands hebdomadaires de Lagardère Active ont réalisé des performances particulièrement remarquables :

- la pagination publicitaire de *ELLE* est en progression de 19 %;
- *Version Femina* enregistre une hausse de 7 % et gagne ainsi un point de part de marché;
- *Paris Match* voit sa pagination publicitaire progresser de 9,5 %;
- *Télé 7 Jours* affiche une augmentation de 5,2 % de sa pagination, dans un marché TV en baisse de 4,4 %;
- *Le Journal du Dimanche* progresse de 7,3 %.

Sur le segment de la décoration et de la rénovation, les principaux titres de la branche affichent des tendances à la hausse de leurs volumes publicitaires : +5 % pour *ELLE Décoration*, +2 % pour *Art & Décoration*, +5,1 % pour *Campagne Décoration*, +1,4 % pour *Maison & Travaux*.

Sur le pôle parental, les magazines de la branche réalisent des gains de parts de marché, avec des progressions de 6,3 % pour *Parents* et de 21 % pour *Infobébés*.

*ELLE à Table* réalise un bond, avec un volume en augmentation de 26,6 % par rapport à 2009.

## B.2 PRESSE MAGAZINE INTERNATIONALE

La Presse Magazine Internationale a bénéficié en 2010 de la reprise du marché publicitaire, de la croissance des pays émergents et de l'impact des importants plans d'économie mis en place depuis trois ans.

Aux États-Unis, la position publicitaire (en pagination) des titres de HFM US a poursuivi sa croissance en 2010 (+4,9 %) malgré un marché encore fragile (-0,4 %). Dans la catégorie des féminins, *ELLE US* a connu une forte hausse en termes de parts de marché (+0,5 point). *ELLE Decor* reste toujours leader de sa catégorie avec une part de marché de 23,8 %, loin devant *Architectural Digest* (17,9 %). Les revenus de l'activité numérique sur les sites féminins ont connu une forte augmentation (+49 % pour *Elle.com* et +35 % pour *Womansday.com*). L'audience de l'ensemble des sites de HFM US a progressé de 27 % par rapport à 2009.

En octobre 2010, HFM US a aussi lancé l'application iPad pour *Elle.com* et *Caranddriver.com*.

En Italie, Lagardère Active a maintenu son *leadership* sur les féminins haut de gamme avec *ELLE* et *Marie Claire* dans un marché publicitaire local encore tendu. Le chiffre d'affaires 2010 est ainsi préservé par rapport à 2009. Le résultat opérationnel de l'entité s'est quant à lui légèrement dégradé en raison d'un impact important de la nouvelle politique postale, en raison du poids toujours significatif de la diffusion par abonnement.

En Espagne, la rationalisation du portefeuille de titres entreprise dès septembre 2008 et les mesures de gestion des coûts ont porté pleinement leurs fruits en 2010. Le chiffre d'affaires de la branche s'améliore de +2 %, tiré par les bonnes performances du chiffre d'affaires de la publicité (+3 %) et du digital (+19 %) malgré la mauvaise situation économique du pays (20 % de chômage).

Le Royaume-Uni a affiché de belles performances en 2010. Les recettes publicitaires progressent de 8,7 % par rapport à 2009 (le magazine *Red* progressant à hauteur de 17 %) conjointement avec une hausse des parts de marché. Les recettes de diffusion augmentent de 1,3 % dont 22 % pour *ELLE Decor*, 5 % pour *ELLE* et 6 % pour *Red*.

La Russie reste une zone de croissance forte pour Lagardère Active (croissance à deux chiffres) où l'activité de la branche a bénéficié de la reprise du marché publicitaire après la crise de 2009. À périmètre d'activité constant, les recettes publicitaires gagnent 7,6 % sur les magazines et 23,8 % sur les autres titres.

Au Japon, malgré un marché difficile, le revenu publicitaire a bien résisté (-2 %) à la tendance globale du marché (-8 % à -12 %) grâce à une approche innovatrice et des offres transversales de médias. Les revenus de diffusion ont progressé de 9 % (dont +50 % pour *25 Ans*), sous l'effet d'une politique de diffusion plus agressive, soutenue par des campagnes de promotion innovantes. Enfin, les revenus du digital ont connu une forte croissance (+54 %) grâce au développement de la marque *Elle Girl* et au partenariat avec *Yahoo! Japan*.

La Chine, qui représente le deuxième relais de croissance pour Lagardère Active, a poursuivi son développement en 2010. La part de marché publicitaire de l'ensemble des titres a progressé de 24,5 %, notamment grâce à *Femina* passé en hebdomadaire mi-2009. Le revenu publicitaire est en hausse de 26 %. Comme en 2009, un accent particulier a été mis sur le développement du numérique avec le lancement de *NextIdea* en août 2010 et d'un site masculin au début 2010. L'audience de *Elle.com* a connu une forte hausse de 113 % et de 54 % en visiteurs uniques.

(1) Diffusion France Payée.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

### B.3 RADIO

Les cibles commerciales en 2010 ont continué leurs progressions. En effet, la part d'audience (PDA) sur les CSP+ a augmenté de 4,6 % par rapport à 2009 pour atteindre 9,1%. L'audience d'Europe 1 a rajeuni, la PDA sur les 25-49 ans progressant de 6,9 %, pour atteindre 6,2 %.

Virgin Radio reste la deuxième radio de France sur les 25-34 ans <sup>(1)</sup> avec un format musical Top 40 et avec "Un Maxx de Tubes" comme slogan. Ses deux émissions phares sont animées par Bruno Guillon (5 heures-9 heures) et par "Camille Combal et son orchestre" (17 heures-20 heures), et constituent aujourd'hui le succès de Virgin Radio. Depuis la rentrée de septembre 2010, Laurent Weil donne rendez-vous aux auditeurs tous les samedis de 12 heures à 13 heures pour le seul magazine cinéma sur une radio musicale.

RFM se positionne comme la deuxième radio musicale adulte <sup>(2)</sup> sur les 35-49 ans avec une nouvelle matinale animée par Bruno Roblès et Justine Fraioli, et le nouveau rendez-vous de Frédéric Lopez – les interviews VIP – tous les jeudis entre 19 heures et 20 heures.

À l'international, 2010 a été une année consacrée à la protection des marques de Lagardère Active dans un environnement économique plus difficile que dans les pays occidentaux. Les investissements consentis ont permis d'améliorer nos audiences notamment en Russie, en Pologne et en République tchèque.

Fort de son succès, depuis 1990, en République tchèque, le format Europa 2 a été déployé début 2010 en Slovaquie avec le lancement de Europa 2 (ex-Radio Okey) qui connaît depuis une croissance continue.

En complément de Jacaranda – première radio régionale d'Afrique du Sud – Lagardère Active Radio International (LARI) a posé sa candidature pour l'octroi de trois licences régionales dans le cadre d'un consortium.

À ces développements s'ajoutent de bons résultats d'audience en Russie, en Pologne et en République tchèque qui permettent à LARI de consolider ses positions sur l'ensemble des sept pays où elle est implantée.

Ses radios réunissent plus de 17 millions d'auditeurs quotidiens en Russie <sup>(3)</sup>; 8,5 millions en Pologne <sup>(4)</sup>; plus de 2,3 millions en Roumanie <sup>(5)</sup>; 2 millions en République tchèque <sup>(6)</sup>; plus d'1 million en Afrique du Sud <sup>(7)</sup> et environ 1 million en Allemagne <sup>(8)</sup>. Au total, LARI <sup>(9)</sup> rassemble 32 millions d'auditeurs.

En cohérence avec la stratégie globale de Lagardère Active, LARI a également accéléré son développement numérique en 2010 :

- nouvelle application iPhone LARI développée conjointement par la Pologne, la Roumanie et la République tchèque;
- refonte des sites radio en Pologne et en République tchèque;
- lancement de Niagaro, premier site de musique à la demande en Pologne;
- lancement de Motomail, premier réseau social dédié aux automobilistes en République tchèque.

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

Cette stratégie permet à LARI de renforcer son *leadership* commercial et d'être numéro un parmi des régies radios en Russie, Pologne, République tchèque et Afrique du Sud.

LARI, présent majoritairement sur des marchés d'Europe de l'Est, a donc connu une année en croissance par rapport à 2009, année de crise publicitaire. Cette croissance devrait se maintenir en 2011.

### B.4 CHAÎNES DE TÉLÉVISION

L'année 2010 a été marquée par la cession de Virgin 17 au groupe Bolloré, réalisée au 1<sup>er</sup> septembre 2010.

Elle a également confirmé la montée en puissance de la TNT, dont l'audience progresse parallèlement à son initialisation et à l'augmentation de sa couverture. La part des "autres télévisions" (hors chaînes hertziennes traditionnelles) est ainsi passée en un an de 27,9 % à 31,9 % de part d'audience <sup>(10)</sup>. La part d'audience de la TNT progresse nettement (19,7 % contre 15,2 %) et celle des chaînes thématiques recule légèrement à 12,2 % contre 12,7 %.

Dans un environnement concurrentiel intense, les bons résultats d'audience obtenus confirment la performance des chaînes de Lagardère Active, tant sur la TNT que sur le câble et le satellite :

(1) Source : Médiamétrie - 126 000 Radio; 25-34 ans; PDA; 5h-24h; lundi-vendredi; janvier-décembre 2010.

(2) Source : Médiamétrie - 126 000 Radio; 35-49 ans; AC et PDA; 5h-24h; lundi-vendredi; janvier-décembre 2010.

(3) Source : TNS Gallup Media, Q3 2010.

(4) Source : SMG/KRC septembre-novembre 2010.

(5) Source : SAR juin 2010.

(6) Source : Radio Project juin 2010.

(7) Source : RAMS décembre 2010.

(8) Source : AS&S MAIL 2009.

(9) Source : TNS Gallup Media Régions octobre-décembre 2010; MML Sk Q4 2010.

(10) Source : Médiamétrie - Médiamat; 2010 vs à 2009; 4 ans et +.

- Gulli est la troisième chaîne de la TNT, avec 2,2% de part d'audience sur les 4 ans et + France entière (+22% par rapport à 2009). Sur les enfants 4-10 ans France entière, Gulli est la deuxième chaîne nationale derrière TF1 avec 14,7% de part d'audience (+23%) devant M6 et France 3<sup>(1)</sup>;
- l'ensemble des chaînes jeunesse de Lagardère Active représente 42% de l'audience des chaînes enfants<sup>(2)</sup>. Tiji et Canal J sont respectivement au deuxième et sixième rang des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans offre payante avec respectivement 3,8% et 2,4% de part d'audience. Canal J se classe troisième auprès des garçons 4-14 ans offre payante<sup>(3)</sup>;
- June se classe troisième chaîne thématique sur les femmes 15-24 ans et cinquième sur les femmes 15-34 ans (+83% de part d'audience en un an sur cette cible)<sup>(4)</sup>;
- l'offre MCM est la deuxième offre musicale sur les 4 ans et +, avec 0,4% de part d'audience (33% de progression en une vague)<sup>(5)</sup>;
- Mezzo poursuit son développement à l'international. Reçue par plus de 16 millions de foyers dans 39 pays, la chaîne a poursuivi en 2010 son développement avec le lancement d'une nouvelle chaîne dédiée à la musique live en HD. Chaque mois, plus d'un million de téléspectateurs regardent Mezzo<sup>(6)</sup>;
- les versions localisées de Tiji et Gulli en Russie, lancées en mai 2009 sur la plate-forme satellite NTV+, poursuivent leur croissance. Éditées en langue russe, ces chaînes sont basées sur un modèle économique payant à l'abonné. Leur distribution est amenée à se développer courant 2011 sur d'autres plates-formes câble et ADSL.

## B.5 PRODUCTION ET DISTRIBUTION AUDIOVISUELLES

L'année 2010 a été marquée par un fort regain des recettes publicitaires chez les diffuseurs. Cependant, ceux-ci ont maintenu vis-à-vis des producteurs une pression importante sur les coûts de production.

Le travail sur les méthodes de production, initié en 2009, a permis à Lagardère Entertainment de maintenir sa rentabilité en 2010 tout en bénéficiant, essentiellement en fiction, du regain d'activité.

La consolidation des chaînes TNT, qui implique une fragmentation des audiences, a conduit Lagardère Entertainment à développer son activité (surtout en flux) vis-à-vis de ces nouveaux médias. Par ailleurs, de nouveaux modes de consommation de la télévision se développent (Internet, catch-up, VOD), et même s'ils sont encore peu significatifs économiquement, Lagardère Entertainment est d'ores et déjà présent sur ces segments.

Cependant, les plus gros acteurs du marché restent TF1 et France Télévisions. Ces deux diffuseurs sont toujours les clients principaux de Lagardère Entertainment.

Lagardère Entertainment reste le leader sur le marché de la fiction française et occupe le deuxième rang en production d'émissions de flux.

L'année 2010 a été marquée par le succès de la fiction unitaire *Clem* qui a réuni 9,4 millions de téléspectateurs. Il s'agit de la meilleure audience pour une fiction française depuis 2007. Cet unitaire a d'ailleurs été décliné dès 2011 en série récurrente.

Les autres séries historiques continuent à performer sur les écrans, notamment *Joséphine ange gardien*, *Julie Lescaut*, *Boulevard du Palais*, *Famille d'accueil* et *Mafiosa*.

L'émission *C dans l'air*, qui a fêté son 2 000<sup>e</sup> numéro, continue à réaliser de bonnes audiences.

Enfin, en 2010, Lagardère Entertainment s'est développé dans des projets d'envergure internationale à travers sa filiale Atlantique Productions, en lançant notamment *Les Borgia*, une série de 12 épisodes pour Canal+.

## B.6 NUMÉRIQUE

En France, Lagardère Active a consolidé ses positions sur ses différents univers :

- lancement du site Be.com, début 2010, qui est l'expression de la marque Be sur le Web avec une approche 2.0 innovante de shopping communautaire;
- sur le segment Entertainment, le portail Premiere.fr confirme sa progression avec un record historique en décembre 2010 à près de 5 millions de visiteurs uniques (VU). Ce portail prend une position forte dans l'univers de la télévision de rattrapage grâce à un contrat structurant avec le leader sur ce marché : TV-Replay;
- Doctissimo, premier site féminin français, a par ailleurs engagé son déploiement à l'international avec le lancement de versions espagnole, italienne et anglophone entre avril et juillet 2010.

À l'international, plusieurs lancements ou accords stratégiques ont vu le jour en 2010 :

- signature d'un accord de partenariat stratégique avec YouTube sur la vidéo;

(1) Source : Médiamétrie - Médiamat, 2010.

(2) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik; mars-juin 2010; PDA 4-14 ans offre étendue; moyenne lundi-dimanche; 3h-27h.

(3) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik; mars-juin 2010; hors Gulli.

(4) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik; mars-juin 2010; offre payante.

(5) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik; mars-juin 2010; offre payante.

(6) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik; mars-juin 2010.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

- aux États-Unis, lancement en avril 2010 de Glo (chaîne *lifestyle*) en partenariat avec Berman Braun. Le site atteint 5,8 millions de VU <sup>(1)</sup> en décembre ;
- en Chine, lancement d'une agence de marketing on line en mai 2010 : NextIdea China, qui a d'ores et déjà signé un contrat d'envergure avec China Eastern Airlines ;
- au Royaume-Uni, lancement de Redonline.co.uk, nouveau site féminin, en décembre 2010.

Le principal réseau à l'international est le network Elle qui représente désormais 20 millions de VU dans le monde, en progression de près de 30 % sur 2009, avec des positions fortes, notamment en Europe et en Asie <sup>(2)</sup>.

En 2010, Lagardère Active a également poursuivi son expansion sur le mobile et notamment sur le marché de l'iPhone à l'international avec le lancement d'une application Elle multi-pays. Après le succès d'audience de l'application Elle en France en mai 2010, l'univers de Elle est désormais accessible sur l'iPhone dans 7 nouveaux pays. Cette nouvelle application, lancée simultanément aux États-Unis, en Chine, en Russie, en Espagne, en Italie, aux Pays-Bas et en République tchèque, offre un accès privilégié à l'actualité mode et beauté dans le monde entier. Au premier trimestre 2011, elle est lancée dans quatre autres pays : Royaume-Uni, Japon, Hong Kong et Taïwan. Au total, Lagardère Active proposera donc 12 versions localisées de l'appli iPhone Elle, au design identique, qui viendront en complément du réseau des 28 sites Internet Elle.

## B.7 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2010

Les réalisations 2010 ont été supérieures aux objectifs en raison de la forte reprise de la publicité mondiale, surtout à partir du dernier trimestre 2010. En début d'exercice, la visibilité était extrêmement réduite après une année publicitaire 2009 très morose.

En 2010, le chiffre d'affaires publicitaire de Lagardère Active a représenté environ 56 % de l'ensemble du chiffre d'affaires, soit 2 % de plus que l'année passée. Le retournement publicitaire a été particulièrement sensible sur le second semestre 2010, sans permettre toutefois d'atteindre le niveau de 2008.

Grâce aux plans d'amélioration de la performance mis en place entre 2007 et 2009, et qui continuent à porter leurs fruits en 2010, la rentabilité s'améliore significativement.

## C) PERSPECTIVES

Au terme des procédures d'information des instances représentatives du personnel du groupe Lagardère, Lagardère SCA, qui avait reçu le 30 janvier 2011 une offre ferme de rachat de la part de Hearst Corporation, a signé le 28 mars 2011 un contrat de vente de son activité de presse magazine à l'international à Hearst Corporation, Inc.

### 5.2.1.3 LAGARDÈRE SERVICES

#### A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Services anime le premier réseau international de magasins dédiés à la vente de produits de loisirs culturels, de boutiques duty free et de concepts spécialisés (3 800 magasins) sous enseignes internationales (Relay et Virgin en zone de transport) ou à forte identité locale (Payot, Inmedio). Lagardère Services est également le leader mondial de la Distribution de presse.

Les chiffres clés de Lagardère Services sont les suivants :

- un réseau unique de 3 800 magasins dans 20 pays à travers le monde ;
- 1 300 magasins sous enseigne Relay dans 17 pays servant 1 million de clients par jour ;
- plus de 50 000 magasins de presse approvisionnés chaque jour par Lagardère Services en Europe et 180 000 en Amérique du Nord.

Lagardère Services articule son développement autour de deux métiers :

- le Commerce de détail, regroupant :
  - le commerce dédié au service des voyageurs ;
  - le commerce de proximité en centre-ville et en centres commerciaux ;
- la Distribution de presse aux points de vente.

(1) Source : Comscore.

(2) Source : Nielsen, Omniture, décembre 2010.

## A.1 LE COMMERCE DE DÉTAIL

### Le commerce dédié au service des voyageurs

Leader mondial du commerce dédié au service des voyageurs avec des entreprises telles que Relay France, Lagardère Services Asia Pacific, HDS North America ou Aelia, Lagardère Services a réalisé de nouvelles implantations dans les aéroports et les gares des 18 pays où ses enseignes sont présentes.

- a. Avec près de 1 300 magasins Relay implantés dans près de 100 aéroports internationaux et les magasins Newslink en Australie, Lagardère Services anime aujourd’hui le premier réseau international de magasins de presse en zone de transport. Profitant de l’ouverture régulière de nouveaux points de vente (notamment en France, en République tchèque, en Roumanie, en Chine...), 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...

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Services exploite également de nombreux magasins de musique, de lecture et de petite électronique sous l’enseigne Virgin (en France, en Australie, en Chine, en Allemagne, en Pologne et aux États-Unis). Enfin, les enseignes Découvrir en France, Discover en Amérique, en Pologne, en Australie et à Singapour offrent aux touristes des produits locaux spécifiquement liés aux sites ou aux régions dans lesquels elles sont implantées.

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

- b. Outre les magasins Relay, Lagardère Services exploite également des points de **vente hors taxes** et des enseignes spécialisées, via la société Aelia, numéro un français du commerce en aéroports, et ce directement ou indirectement. Il faut souligner, à ce titre, l’important partenariat avec Aéroports de Paris, au sein de la société commune SDA.

Aelia gère 140 points de vente dans 16 aéroports en France, neuf points de vente au Royaume-Uni (Belfast, Luton et Heathrow), neuf points de vente en Pologne (Varsovie, Cracovie, Poznań et Szczecin), six points de vente en République tchèque et enfin 15 points de vente en Espagne. En plus des enseignes en franchise comme Virgin ou Hermès, Aelia dispose d’un portefeuille d’enseignes propres, telles que Buy Paris Duty Free, Aelia Duty Free, 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 (notamment Air France et Iberia).

Les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et enseignes spécialisées sont World Duty Free et Aldeasa (groupe Autogrill), DFS (groupe LVMH), TNG (The Nuance Group), Heinemann, Dufry et Aelia.

### Le commerce de proximité en centres-villes et en centres commerciaux

Lagardère Services anime également un vaste réseau de 1 900 points de vente de presse en centres-villes et centres commerciaux autour de marques à forte identité nationale, comme Inmedio en Europe de l’Est, Press Shop en Belgique, Naville en Suisse et BDP en Espagne. La concurrence est constituée d’acteurs locaux indépendants.

À cela s’ajoute la chaîne de librairies Payot en Suisse qui compte 11 magasins. La concurrence est composée de libraires indépendants et de la Fnac.

En outre, afin de faire face à la décroissance régulière des marchés de la Presse, Lagardère Services poursuit un plan de diversification de ses activités de Commerce de détail sur les segments de la restauration rapide, du coffee shop et des concepts spécialisés.

Fort de sa présence dans 20 pays et de l’expertise acquise sur ces différents marchés, Lagardère Services a noué des partenariats avec des acteurs, dont certains majeurs, du commerce de détail tels que Casino et L’Occitane (France), Paul et Costa (République tchèque), Empik (Pologne), Monceau Fleurs (Allemagne), La Cure Gourmande (France, Espagne), Bijoux Ternier et Lonely Planet (Australie).

## A.2 LA DISTRIBUTION DE PRESSE NATIONALE ET 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 dix 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 et en Hongrie. Dans de nombreux pays, Lagardère Services dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (11 752 points de vente, dont 664 intégrés), la SGEL en Espagne (15 071 points de vente).

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278	295	296
			301	302	305
				306	311

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 est en 2010 de 30 % <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 19 % du marché <sup>(1)</sup>. Ses principaux concurrents sont Logista et GDER (coopérative d'éditeurs de journaux). Lagardère Services n'a pas de concurrence significative en Hongrie, en Belgique et en Suisse ;

- Lagardère Services est également une entreprise leader du segment de l'import-export de presse internationale, présente dans 10 pays (Belgique, Bulgarie, Canada, Espagne, États-Unis, Hongrie, République tchèque, Roumanie, Serbie et Suisse).

## B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2010 : 3 579 M€

### ○ Répartition du chiffre d'affaires par activités

	2010	2009
Détail	70,6%	68,3%
Distribution	29,4%	31,7%
<b>Total CA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### ○ Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2010	2009
France	28,9%	28,5%
Europe	59,5%	60,8%
Amérique du Nord	6,4%	6,3%
Asie/Océanie	5,1%	4,4%
<b>Total CA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Le chiffre d'affaires en 2010 a progressé de 5,7 % en données brutes et de 1,7 % à taux et périmètre constants.

L'environnement de marché en 2010 a été marqué par la reprise des trafics aériens et la poursuite du recul des marchés de la presse. L'Amérique du Nord et l'Europe ont souffert de la relative faiblesse des économies suite à la crise financière de 2008-2009.

D'une part, après une baisse de 2,7 % en 2009, les trafics aériens ont progressé de 6,3 % au niveau mondial à fin 2010, avec +4,3 % sur l'Europe, +2,4 % sur l'Amérique du Nord et +11,5 % sur l'Asie-Pacifique <sup>(2)</sup>. En volumes, les trafics mondiaux sont, depuis décembre 2009, supérieurs à ceux d'avant crise (2007), avec d'importantes disparités selon les zones :

- en Europe, les trafics en volumes 2010 sont en ligne avec 2007 ;
- en Amérique du Nord, le niveau des trafics de 2007 n'est pas encore retrouvé ;
- en Asie-Pacifique, les trafics 2010 sont bien supérieurs à ceux de 2007 (+17 %).

À noter que le nuage de cendres du volcan islandais a provoqué un recul du trafic mondial en avril 2010 de 0,9 %, dont 12,9 % en Europe.

D'autre part, les marchés de la presse ont connu des baisses de 2 % à 5 % selon les pays en 2010 <sup>(3)</sup>.

Malgré la baisse de la presse, le Résultat opérationnel 2010 a augmenté significativement de 13,7 M€, passant de 90,8 M€ en 2009 à 104,5 M€ en 2010. Cette progression est principalement imputable à :

- la reprise des trafics aériens ;
- la mise en œuvre de la politique de développement des produits à forte marge ;
- le développement et la modernisation du réseau de points de vente (par croissance interne et externe) ;

(1) Source : étude interne.

(2) Source : ACL.

(3) Source : étude interne.

- les effets favorables du plan de protection du résultat lancé au premier semestre 2009 qui a continué à produire des économies en 2010 ;
- la progression des revenus publi-promotionnels.

De même, le plan de protection du cash lancé en 2009, consistant en un fort contrôle des investissements et des optimisations de besoins en fonds de roulement, a eu des effets favorables en 2010. La trésorerie long terme a ainsi progressé de 245 M€ en 2009 à 304 M€ en 2010.

### B.1 LE COMMERCE DE DÉTAIL

Relay France, avec 871 points de vente, affiche une progression de son activité de +4,7 % par rapport à 2009, grâce à la croissance de son réseau (nombreuses ouvertures de points de vente en réseau hospitalier et l'effet année pleine des ouvertures 2009).

À ces ouvertures s'ajoute, à réseau constant, une bonne performance des produits hors-presse (dont les produits alimentaires à +7,6 %, le tabac à +7,8 % et les articles divers - jouets à +5,5 %), soutenus par une politique commerciale innovante de diversification de l'offre. Cependant, l'activité 2010 est négativement impactée par la poursuite du recul de la presse (-3,6 %) et de la téléphonie (-6,6 %).

Les autres pays d'Europe ont connu une croissance relativement soutenue.

L'Allemagne progresse de 6,0 %, grâce à la bonne performance du constant (+4,5 %), et à la poursuite du développement de son réseau avec quatre points de vente supplémentaires, portant ainsi le réseau à 80 points de vente à fin 2010.

La Belgique enregistre une légère hausse de son chiffre d'affaires de 0,6 %, grâce à la modernisation de son réseau et à des ouvertures, qui portent le réseau à 275 points de vente à fin 2010.

En Suisse, avec une activité en faible croissance (+1,7 % à taux constant), Naville résiste bien à la morosité du marché de la Presse (-2,1 % dans un marché en décroissance de -3,8 %) et progresse grâce aux très bonnes performances du tabac (+3,1 %), de la téléphonie (+11,6 %) et des articles divers (vignettes Panini Coupe du monde FIFA 2010 : +30,3 %). Le réseau compte 171 points de vente à fin 2010.

Par ailleurs, la chaîne Payot, qui compte 11 librairies, affiche une baisse de son activité de 1,8 % en 2010.

En Espagne, l'activité globale est en progression de 7,9 % en 2010 dû à la diversification du réseau :

- l'activité des points de vente de presse recule de 0,6 % (baisse de 1,1 % pour les points de vente de rue et en centres commerciaux, et de 1,6 % pour les points de vente en zone de transport ; baisse partiellement compensée par une progression de 5,3 % sur les points de vente au Portugal). Le réseau s'élève à fin 2010 à 157 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 ;
- de nombreux projets de diversification ont été lancés :
  - ouverture en 2010 de cinq points de vente La Cure Gourmande (trois points de vente fin 2009) contribuant à hauteur de 2,4 points dans la variation globale de l'activité ;
  - rachat d'une activité de duty free dans les ports espagnols (14 points de vente) qui contribue à hauteur de 5,8 points dans la variation globale de l'activité ;
  - ouverture d'un premier point de vente Jeff de Bruges à Madrid.

En Europe centrale, Lagardère Services poursuit son développement à un rythme soutenu, particulièrement en Pologne, en Roumanie et en République tchèque, alors que l'activité est en recul sur la Hongrie :

- en Pologne, croissance du chiffre d'affaires de 8,0 % avec notamment la progression de 24,0 % du réseau Empik Café et de 8,9 % des activités duty free d'Aelia Polska, portant le réseau à 671 points de vente ;
- en Roumanie, croissance du chiffre d'affaires de 24,2 % avec l'ouverture de 26 points de vente en 2010, portant le réseau à 174 points de vente au total ;
- en République tchèque, croissance du chiffre d'affaires de 26,6 %. L'activité de points de vente de presse progresse de 1,2 % (13 ouvertures en 2010, soit un réseau total de 184 points de vente) tandis que le rachat des activités duty free de CSA (cinq points de vente et contrat de vente à bord pour la compagnie CSA) apporte 25,4 points de croissance ;
- en Hongrie, chiffre d'affaires en baisse de 3,1 %, notamment du fait de la fermeture de 24 kiosques (312 kiosques au total) alors que le réseau sous enseignes Relay et Inmedio reste stable avec 340 points de vente.

En Amérique du Nord, avec un réseau de 255 points de vente (163 au Canada et 92 aux États-Unis), l'activité de Commerce de détail a enregistré un recul de 3,5 % à taux constant dont :

- réseau constant à +0,9 % tiré par les ventes en aéroports (+2,5 %) tandis que les ventes des réseaux urbains et *travel* hors aéroports souffrent (respectivement -3,2 % et -4,5 %) ;
- réseau non constant en baisse de 4,2 %, en raison de la perte du contrat de Newark et de Houston ainsi que de la fermeture des points de vente urbains non rentables.

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311

La zone Asie-Pacifique gère un réseau de 167 points de vente (105 en Australie, 11 à Hong Kong, 27 en Chine, 18 à Singapour et 6 à Taïwan) dont l'activité est stable à +0,4% à taux constant :

- l'Australie est en progression de +4,3% dont +8,3% sur Purely et +3,8% sur Newlink ;
- en Asie, des pertes de contrats sur Hong Kong et la Chine entraînent des baisses d'activité de respectivement 27,2% et 44%. À noter l'ouverture d'un point de vente The Fashion Gallery de 800 m<sup>2</sup> à l'aéroport de Changi à Singapour en décembre 2010.

L'activité d'Aelia a enregistré en 2010 une très forte progression de +12,6% grâce à une forte augmentation du chiffre d'affaires par passager (dont +11,9% dans les aéroports régionaux français, en particulier sur l'alcool, le tabac et le parfum) et grâce à une reprise du trafic aérien (+1,1% en France, dont +0,4% à Paris et +2,4% en province).

Les ventes d'Aelia continuent de progresser à l'international, avec +6,5% au Royaume-Uni, grâce aux ventes à bord de quatre bateaux entre la France, l'Irlande et le Pays de Galles, et au nouveau point de vente Longchamp à Heathrow. Il est à noter qu'Aelia développe son activité internationale en partenariat avec des filiales de la branche du Groupe, notamment en République tchèque, en Pologne, en Espagne et en Asie-Pacifique.

À Paris, les boutiques alcool/tabac/parfum sont exploitées par la société SDA en partenariat (50/50) avec Aéroports de Paris. SDA exploite désormais les concessions de Roissy - Charles-de-Gaulle (T1, T2, T3), d'Orly Sud et d'Orly Ouest, ainsi que celles de gastronomie et de mode de certains terminaux.

L'ensemble de ces chiffres par pays inclut la poursuite du plan de la diversification. En effet, afin de faire face au recul des ventes de presse et de tabac, Lagardère Services a entamé un processus de diversification de ses métiers historiques. Ainsi, divers partenariats, conduisant à la mise en place d'un réseau de 95 points de vente, ont d'ores et déjà été conclus :

- avec Casino en France pour un projet de magasins de restauration de proximité à l'enseigne Chez Jean (six magasins) ;
- avec les boutiques de confiserie La Cure Gourmande en France (six magasins) et en Espagne (sept magasins) ;
- avec l'enseigne Jeff de Bruges en Espagne (un magasin) ;
- avec l'enseigne Nature & Découvertes en Suisse romande (deux magasins) ;
- avec l'enseigne de fleurs Happy en Allemagne (deux magasins) ;
- avec les boulangeries Paul en République tchèque (cinq magasins) ;
- avec Costa Coffee en République tchèque (sept magasins) ;
- avec Empik pour le développement de la marque Empik Café en Pologne (59 magasins).

À cela s'ajoute la poursuite de la diversification dans le commerce électronique via Internet : HDS Digital a enregistré une progression de 92,1% du nombre de ses abonnés forfaitaires et a totalisé près de 1,5 million de téléchargements en 2010.

## B.2 DISTRIBUTION DE PRESSE NATIONALE ET IMPORT-EXPORT DE PRESSE

En année 2010, l'activité Distribution de presse a été marquée par des performances négatives sur l'ensemble des pays (à l'exception du Canada) du fait de la poursuite de la baisse des marchés de la presse. Pour contrecarrer cette baisse tendancielle de la presse, les sociétés de distribution ont mis en place des plans visant à accélérer le processus de diversification.

En Espagne, les activités de Distribution ont vu leurs ventes reculer de 3,4% en 2010, sous l'effet des tendances négatives du marché pour les magazines, de la diminution du nombre de collections pour les fascicules (-37,1%) et de la poursuite de la chute des ventes de cartes téléphoniques (-7,8%).

En Belgique, les activités de Distribution d'AMP ont vu leur chiffre d'affaires baisser de 3,4% en 2010 principalement sur la presse mais également du fait de l'arrêt de l'activité Livre au 30 juin 2009. L'activité cartes téléphoniques est en régression de 1,3%. Le plan d'action de réorganisation lancé en 2007 s'est prolongé en 2010 (avec notamment la mise en place de lignes de Pick & Pack et le traitement de 100% des invendus magazines), permettant ainsi d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

En Suisse, l'érosion des ventes de presse affecte également les activités de Distribution de Naville dont le chiffre d'affaires en presse est en recul de 3,9% malgré une augmentation conséquente du prix des quotidiens suisses et français. En revanche, la distribution des produits hors-presse a augmenté de 1,9% grâce notamment aux bonnes performances du tabac (+4,8%), des cartes téléphoniques (+1,3%) et à l'impact de la Coupe du monde FIFA 2010 sur les vignettes Panini (+108,2%).

L'activité est en recul en Hongrie de 7,9%, avec le recul de la presse (-4,4%) et du hors-presse.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité Distribution de Curtis Circulation Company affiche en 2010 un très léger recul de 0,5% dans un marché de la Presse Magazine en décroissance régulière.

Au Canada, les ventes de LMPI progressent de 2,5% grâce à des ventes dynamiques de titres anglais et français.

**B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2010**

Les objectifs affichés en 2009 pour 2010 étaient focalisés sur le développement des activités de détail avec :

- le renforcement du *leadership* dans les lieux de transport ;
- le développement de points de vente de marque de forte notoriété dans les lieux de transport, mais aussi dans les centres commerciaux et dans les centres-villes ;
- la poursuite du plan de diversification ;
- la poursuite du développement des activités en Asie-Pacifique et en Europe centrale.

Par rapport à ces objectifs, les réalisations 2010 ont été les suivantes :

- Lagardère Services a bien continué de se renforcer dans les activités de Commerce de détail avec une hausse de leur part relative dans le chiffre d'affaires total. Elles représentent désormais 70,6 % du chiffre d'affaires total (contre 68,3 % l'an passé), la distribution diminuant de 31,7 % en 2009 à 29,4 % en 2010. Cette croissance a été tant organique que par des acquisitions, notamment avec le rachat des activités *duty free* de CSA en République tchèque (cinq points de vente et contrat de vente à bord pour la compagnie CSA) ;
- la politique de diversification de l'offre produits, tant dans les activités de Commerce de détail que dans la Distribution de presse, a permis de faire diminuer la part de la presse dans le chiffre d'affaires géré de 46,6 % en 2009 à 44,3 % en 2010 ;
- les activités en zone Pacifique et en Europe centrale ont respectivement progressé de 4,3 % et 4,2 % à taux de change constants. L'Asie, qui ne représente que 0,4 % du chiffre d'affaires consolidé de Lagardère Services, n'a pas progressé du fait de la perte d'une concession à Hong Kong.

**C) PERSPECTIVES**

Les perspectives d'évolution de l'activité de Lagardère Services pour 2011 dépendent une nouvelle fois de l'évolution des trafics en aéroports et des marchés de la Presse, ainsi que de l'activité économique en général.

Néanmoins, après la décroissance de l'activité en 2009 suivie de la reprise en 2010, Lagardère Services, au cours de l'année 2011 et au-delà, entend revenir à une croissance régulière de ses activités de base tout en pénétrant de nouveaux marchés par croissance interne – éventuellement par acquisition si les conditions sont particulièrement favorables – 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 ;
- la poursuite du plan de diversification (notamment dans le *food*, le *specialty* et le *duty free*) ;
- la poursuite du développement des activités en Asie-Pacifique et en Europe centrale.

Au niveau des activités de Distribution de presse, les objectifs se focalisent sur la poursuite du plan de diversification (produits "hors-presse") permettant de diminuer la dépendance aux produits "presse".

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 UNLIMITED****A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS**

Lagardère Unlimited, nouvelle branche de Lagardère dédiée au Sport et à l'Entertainment, s'est développée grâce notamment à l'acquisition de six sociétés : Sportfive (acquise à 100 % en 2007), IEC in Sports (100 % en 2007), Upsolut (100 % en 2008), Pr Event (100 % en 2008), World Sport Group (71 % en 2008) et Best (Blue Entertainment Sport Television, acquise à 100 % en 2010).

Lagardère Unlimited exerce ses activités dans six métiers principaux s'inscrivant dans une stratégie de positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur des droits sportifs :

- gestion des droits de diffusion ;
- commercialisation de droits et de produits marketing sportifs ;
- organisation et exploitation d'événements sportifs ;
- conseil en gestion-exploitation d'enceintes sportives ;
- représentation de talents sportifs et artistiques ;
- gestion d'académies sportives.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## A.1 GESTION DES DROITS DE DIFFUSION

Le domaine d'activité principal de Lagardère Unlimited est celui des droits médias consistant en la gestion et l'exploitation des droits de diffusion d'un événement sportif sur des supports traditionnels ou numériques. Les principaux clients des entités de Lagardère Unlimited sur ce marché sont les chaînes de télévision et les autres plates-formes de distribution de contenus (satellite, câble, Internet, téléphonie mobile, etc.). Les droits médias en portefeuille sont majoritairement des droits seconds et tiers (c'est-à-dire les droits sur tous territoires autres que ceux sur le territoire où se déroulent les compétitions). Ces activités Médias concernent également l'activité de Production qui comprend l'ensemble des moyens mis en œuvre pour la captation d'un événement ou d'un programme destiné à être diffusé sur une plate-forme de distribution de contenus.

Pour les activités Médias, Lagardère Unlimited s'appuie principalement sur l'expertise de quatre sociétés : Sportfive, IEC in Sports, World Sport Group et Best.

### A.1.1 Sportfive

Sportfive, l'un des acteurs principaux du marché des droits médias sportifs dans le monde, est depuis 2009 organisé en trois unités distinctes et complémentaires géographiquement : Sportfive France & Afrique, Sportfive Allemagne et Sportfive International.

La vente des droits médias est principalement réalisée par Sportfive International, basée à Genève. Fort de ses partenariats avec les principales ligues européennes et près de 30 fédérations européennes de football, Sportfive International a développé un positionnement et une expertise uniques permettant aux principaux ayants droit d'optimiser le montant de leurs revenus médias. Parmi les autres principaux actifs de l'agence figurent les droits de diffusion d'événements populaires et prestigieux tels que les Jeux olympiques (2014 à Sochi et 2016 à Rio de Janeiro) ou encore le Championnat d'Europe des Nations de football (UEFA Euro 2012™).

Partenaire commercial exclusif de la Confédération Africaine de Football (CAF), Sportfive France & Afrique s'attache à distribuer les droits médias des principales compétitions inter-nations africaines dans le monde entier, et notamment la Coupe d'Afrique des Nations. Après l'Angola en 2010, la prochaine Coupe d'Afrique des Nations aura lieu en 2012 au Gabon et en Guinée équatoriale, puis sera organisée les années impaires à compter de l'édition 2013 qui se tiendra en Libye.

### A.1.2 IEC in Sports

IEC in Sports est une société suédoise spécialisée dans la gestion et l'exploitation de droits médias sportifs. Son portefeuille comprend plus de 250 événements européens (75 % des contrats), américains et asiatiques, pour un volume annuel de plus de 3 500 heures de programmes. Elle intervient principalement dans les sports olympiques (athlétisme, tennis, volley-ball ou gymnastique) et a également développé un portefeuille "football" avec notamment la commercialisation des droits internationaux de la Ligue portugaise de football et la production de la Ligue suisse de football.

IEC in Sports commercialise les droits médias européens et africains des Championnats du monde d'athlétisme pour le compte de l'IAAF (Association internationale des fédérations d'athlétisme).

En s'appuyant sur la variété des disciplines à son actif, IEC in Sports propose à ses clients (chaînes de télévision et autres plates-formes de distribution multimédia) une solution de programmation sportive complète et clé en main, regroupant des événements issus de différents sports.

Pour commercialiser la majorité de ses droits, l'agence s'appuie sur un modèle économique unique. L'ensemble des services liés aux médias est ainsi proposé aux diffuseurs : programmation, production, postproduction. Ses offres comprennent la prise en charge de la réalisation ou de la captation des images, l'édition, l'ajout de commentaires, la collecte de statistiques, l'habillage télévisuel ou la prise en charge de la transmission par satellite. Ces activités sont complémentaires de la distribution de droits médias.

### A.1.3 World Sport Group

Basé à Singapour et spécialisé dans la gestion de droits audiovisuels sportifs asiatiques, World Sport Group s'est rapidement développé en nouant des partenariats majeurs avec les principaux ayants droit du continent. Le BCCI (Board of Control for Cricket in India), l'AFC (Confédération Asiatique de Football) et les OneAsia Super Series (circuit de tournois de golf lancé en Asie en 2009) ont confié à World Sport Group la commercialisation de certains droits de retransmission de leurs compétitions. Avec un portefeuille contenant plus de 1 000 heures de programmes, 600 jours d'événements sportifs par an répartis sur 30 pays différents et avec la distribution d'événements prestigieux (Coupe d'Asie de football, matches de qualification de la Coupe du monde FIFA 2010, Indian Premier League de cricket...), World Sport Group s'est affirmé comme un acteur majeur des droits médias sportifs en Asie.

### A.1.4 Best

Best, basé aux États-Unis, est spécialisé dans la gestion et l'exploitation des droits de diffusion d'événements sportifs. Les principaux droits détenus aux États-Unis sont ceux de l'US Open (à l'international), de Roland-Garros (aux États-Unis) et du Marathon de Boston.

## A.2 COMMERCIALISATION DE DROITS ET DE PRODUITS MARKETING SPORTIFS

Le marketing sportif permet aux annonceurs d'associer leur marque et leur image à des organisations, à des événements ou à des athlètes dans l'univers du sport. Plusieurs supports sont recherchés par les partenaires privés : les tenues des sportifs, la panneautique dans les stades (sponsoring), les opérations d'hospitalité...

Le sponsoring sportif est un puissant outil de communication pour les entreprises et répond à des objectifs externes (accroître la visibilité et la notoriété de la marque, développer sa proximité avec les consommateurs) et véhicule des messages en interne (communication...).

L'impact du message et des valeurs véhiculés par les opérations de marketing varie en fonction des disciplines sportives. Les Jeux olympiques et le football génèrent le plus d'intérêt parmi les diffuseurs et les téléspectateurs du monde entier et représentent la plate-forme marketing la plus convoitée par les annonceurs souhaitant communiquer dans le monde du sport.

### A.2.1 Sportfive

Les droits marketing de Sportfive sont gérés majoritairement par les unités France & Afrique et Allemagne. Leurs portefeuilles sont composés des droits marketing des principaux clubs de football nationaux.

Sportfive France & Afrique est le partenaire commercial exclusif de sept clubs de Ligue 1 (Olympique Lyonnais, AS Saint-Etienne, Paris Saint-Germain...) mais également le partenaire non exclusif de nombreux autres clubs français et internationaux. Ces clubs font appel à Sportfive France & Afrique pour gérer leurs droits marketing en fonction de leurs besoins ponctuels, à l'image du club de football italien de la Juventus de Turin.

Par ailleurs, Sportfive gère les droits marketing de la Confédération Africaine de Football (CAF) et intervient sur divers autres sports tels que le rugby, le golf ou le tennis via la vente de prestations d'hospitalité pour le tournoi de Roland-Garros.

En Allemagne, Sportfive gère entre autres le marketing exclusif de sept clubs de Bundesliga (Borussia Dortmund, Bayer Leverkusen...), de trois clubs de Bundesliga 2, mais également le marketing non exclusif de nombreux autres clubs allemands. Ces clubs font appel à Sportfive Allemagne pour gérer leurs droits marketing en fonction de leurs besoins ponctuels. Sportfive Allemagne est également un acteur majeur du marketing sportif dans de nombreuses disciplines aussi variées que le handball, la Formule 1 ou les sports d'hiver.

À travers sa filiale Sportfive UK, Sportfive International gère la vente de panneaux publicitaires dans l'enceinte de stades de football anglais. La "panneautique terrain" offre ainsi de nombreux supports innovants qui, de manière créative et efficace, peuvent être utilisés pour exposer les marques des sponsors : panneaux fixes ou rotatifs, tapis 3D, coins corners, affichage électronique, présentoirs produits, écrans vidéos.

De même, via sa filiale Sportfive Pologne, Sportfive International gère les droits marketing de la Fédération polonaise de football.

### A.2.2 World Sport Group

Le portefeuille de droits sportifs constitué en Asie permet à World Sport Group (WSG) de profiter du fort développement du marché asiatique. World Sport Group commercialise notamment les droits marketing de l'AFC (Confédération Asiatique de Football), des tournois de OneAsia Super Series (nouveau circuit de tournois de golf lancé en 2009) et des Jeux du Commonwealth en 2010.

WSG représente également des joueurs asiatiques de golf et de cricket de haut niveau et recherche ainsi des partenaires désireux d'associer durablement leur marque à l'image de sportifs populaires. Des contrats ont ainsi été conclus avec les stars du cricket Sachin Tendulkar et Gautam Gambhir.

Enfin, World Sport Group est membre du consortium qui réalisera le Singapore Sports Hub, un complexe ultramoderne comprenant un stade de 55 000 places, un complexe aquatique et un centre commercial de 41 000 mètres carrés. WSG assurera le marketing et la commercialisation d'événements dans cette nouvelle enceinte.

### A.2.3 Upsolut

Upsolut, société basée à Hambourg, a développé une activité de merchandising auprès des clubs de football allemands. Cette activité consiste à élaborer et à commercialiser les produits dérivés à l'image d'un club, ainsi que l'ensemble de sa politique marketing. Upsolut a notamment signé un contrat long terme avec Sankt Pauli, l'un des clubs les plus populaires de Bundesliga, qui a fêté ses 100 ans en 2010.

## A.3 ORGANISATION ET EXPLOITATION D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

Afin de diversifier son activité et d'accroître sa présence sur la totalité de la chaîne de valeur du marché du sport, Lagardère Unlimited s'est positionnée sur l'organisation et la gestion d'événements sportifs avec ses sociétés Upsolut, Pr Event, Sportfive Allemagne et Best.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

**A.3.1 Upsolut**

Upsolut a construit une expertise dans l'événementiel sportif, en particulier celui des sports de masse et d'endurance qui connaissent actuellement une forte croissance. Ces événements sont souvent ouverts aux professionnels comme aux amateurs (Pro-Am) dans des disciplines populaires comme le cyclisme ou le triathlon.

Upsolut possède dans son portefeuille les triathlons de Hambourg et de Londres, le Škoda Velothon de Berlin (l'équivalent du marathon pour les cyclistes amateurs) et la Vattenfall Cycclassics (course de cyclisme inscrite au calendrier de l'UCI Pro Tour).

D'autre part, Upsolut est le partenaire de l'ITU (Union internationale de triathlon) pour l'organisation du Dextro Energy World Series, la nouvelle série mondiale de triathlon lancée en 2009.

**A.3.2 Pr Event**

Pr Event a développé une expertise dans l'organisation de tournois de tennis à dimension internationale. L'agence est propriétaire et organisatrice des tournois ATP et WTA de Bastad en Suède. Depuis 2010, Pr Event organise également le tournoi ATP de Stockholm.

**A.3.3 Sportfive**

Sportfive Allemagne est particulièrement actif dans le domaine de l'événementiel sportif avec The Sports Promoters, sa filiale dédiée fondée en 2009. Cette dernière s'appuie sur l'expertise et le réseau de Sportfive pour organiser des stages de préparation, des matches et des tournois amicaux pour les meilleurs clubs européens de football, ainsi que la Race of Champions (événement unique du sport automobile regroupant les meilleurs pilotes mondiaux).

La division Internationale de Sportfive organise également des matches amicaux et des stages de préparation clé en main pour des fédérations et des clubs de football européens (Real Madrid, Ajax Amsterdam, Valence CF...). Dix équipes nationales ont par exemple participé aux camps d'entraînement de Sportfive avant la Coupe du monde FIFA 2010.

**A.3.4 World Sport Group**

World Sport Group est le promoteur des tournois de golf les plus importants d'Asie. Ayant participé à la création du OneAsia Super Series en 2009, WSG organise en effet plusieurs tournois majeurs dans la région : Barclays Singapore Open, Australian Open, Thailand Open...

**A.3.5 Best**

Best organise trois types d'événements aux États-Unis :

- tournois professionnels de tennis, dont le tournoi ATP 500 à Washington ;
- tournois universitaires, notamment en basketball ;
- tournois amateurs tels que Hoop It Up (basketball) et Kick It (football).

**A.4 CONSEIL EN GESTION-EXPLOITATION D'ENCEINTES SPORTIVES**

Lagardère Unlimited s'est clairement positionné comme un acteur sur le marché du conseil aux structures en charge de la conception, du financement, de la construction et/ou de l'exploitation d'infrastructures susceptibles d'accueillir des événements sportifs, culturels ou artistiques.

En Europe, les entités composant Lagardère Unlimited ont joué un rôle prépondérant à l'occasion de la Coupe du monde FIFA 2006 en Allemagne en conseillant certaines structures chargées de la rénovation, de la construction et de l'exploitation des stades. Elles interviennent d'ores et déjà dans le cadre de la préparation de l'UEFA Euro 2012™ en Pologne et en Ukraine, ainsi que de l'UEFA Euro 2016™ en France.

En Asie, World Sport Group joue également un rôle important au sein du consortium chargé de la construction et de l'exploitation du Singapore Sports Hub, en apportant ses conseils en matière de promotion, de préparation et d'organisation d'événements sportifs.

Lagardère Unlimited a créé en 2010, Lagardère Unlimited Stadium Solutions (LUSS) dans l'optique d'étendre ses activités sur la totalité de la chaîne de valeur et d'offrir une solution complète et intégrée à l'ensemble des ayants droit sportifs.

Grâce à une offre allant de la consultation sur le développement des stades aux services globaux d'exploitation et de marketing. LUSS propose des solutions intégrées et globales pour les stades et les complexes sportifs du monde entier. Cette offre permet de construire avec les propriétaires d'enceintes des relations de long terme, créatrices d'opportunités marketing et de gestion des stades pour les autres filiales de Lagardère Unlimited.

LUSS s'affirme dès sa création comme un acteur majeur du secteur.

**A.5 REPRÉSENTATION DE TALENTS SPORTIFS ET ARTISTIQUES**

L'activité principale de Lagardère Unlimited aux États-Unis – via sa filiale Best – est la représentation : la gestion de la carrière et l'exploitation commerciale de l'image de talents sportifs et artistiques.

Lagardère Unlimited intervient principalement auprès des athlètes de haut niveau pour la négociation des contrats liés à leur carrière sportive ou à la gestion de leur image. Lagardère Unlimited représente des athlètes dans plusieurs disciplines (football américain, basketball et tennis) ainsi que des personnalités du monde du sport (commentateurs sportifs pour la télévision ou entraîneurs). Parmi ses clients, on peut citer : Andy Roddick, Earvin "Magic" Johnson, John Wall, Dwight Howard, Randy Moss, Sachin Tendulkar, Joakim Noah, Gaël Monfils et Justine Henin.

## A.6 GESTION D'ACADÉMIES SPORTIVES

### A.6.1 La Croix Catelan

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2006, le groupe Lagardère a obtenu l'attribution des droits d'occupation et d'exploitation du centre sportif de la Croix Catelan (situé au cœur du bois de Boulogne), conformément à la convention d'occupation du domaine public conclue le 20 juillet 2006, pour une durée de vingt ans, avec la Ville de Paris.

Fin 2006, le Groupe s'est rapproché du Racing Club de France pour arrêter ensemble les règles générales de transmission de sections sportives et signer un bail d'une durée de vingt ans portant sur un centre sportif situé rue Éblé, à Paris.

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 (la SASP Lagardère Paris Racing Ressources), titulaire des droits d'occupation des deux centres dont elle assure la gestion.

Il est à noter que le 11 septembre 2006, la société Paris Tennis avait introduit une requête devant le tribunal administratif de Paris visant la requalification de la convention du 20 juillet 2006 en délégation de service public. Le tribunal administratif de Paris a, par jugement du 12 juin 2009, rejeté cette demande. Un recours contre cette décision, exercé par la société Paris Tennis, est devant la cour administrative d'appel de Paris.

Par ailleurs, en 2006 une association sportive omnisports loi 1901 dénommée Lagardère Paris Racing a été créée. Elle abrite les sections sportives (athlétisme, badminton, bridge, escrime, judo, natation, pentathlon, tennis et triathlon), au sein desquelles les adhérents, détenteurs de licences auprès des fédérations concernées, peuvent améliorer leurs performances physiques et techniques, ainsi que participer à des entraînements et aux compétitions. Les activités de l'association se déroulent sur différents sites, en particulier ceux de la Croix Catelan et de la rue Éblé.

### A.6.2 Saddlebrook

Depuis mai 2010, Lagardère Unlimited est un partenaire stratégique et actionnaire de Saddlebrook International Sports, une académie basée près de Tampa, en Floride.

L'objectif de Saddlebrook est de développer les talents de chaque sportif pour qu'il atteigne le maximum de son potentiel. Chaque année plusieurs centaines de sportifs sont ainsi accueillis au sein de l'académie, où ils peuvent trouver hébergement et installations performantes.

Saddlebrook compte ainsi parmi ses résidents des joueurs de tennis tels que James Blake, Mardy Fish ou John Isner.

### A.6.3 Team Lagardère

Créée en mai 2005, la société Team Lagardère se caractérisait par l'association d'un centre d'entraînement pour sportifs de haut niveau et d'un centre d'expertise scientifique appliqué au sport, en vue de la mise en œuvre d'un programme destiné à favoriser l'approche scientifique de l'entraînement sportif de haut niveau.

L'ensemble des équipes et des moyens techniques mobilisés autour de ce programme était regroupé, depuis janvier 2006, sur le site du stade Jean Bouin en vertu d'un contrat de sous-occupation liant Team Lagardère à l'Association Paris Jean-Bouin, elle-même titulaire d'une convention d'occupation du domaine public conclue en 2004 avec la Ville de Paris. Ce contrat de sous-occupation a pris fin prématurément en janvier 2010, suite à la décision prise par la Ville de Paris, en janvier 2009, de résilier unilatéralement la convention d'occupation du domaine public précitée pour un motif d'intérêt général. Cette résiliation, qui a entraîné *de facto* la résiliation des sous-occupations consenties par l'Association Paris Jean-Bouin sur le site (comme celle consentie à Team Lagardère), a pris effet le 20 janvier 2010. Team Lagardère s'est vue conférer ensuite par la Ville de Paris des autorisations d'occupation temporaire jusqu'au 30 septembre 2010.

Par ailleurs, en 2008, la société Paris Tennis avait contesté la validité de la convention d'occupation du domaine public de 2004, considérant que la procédure de passation de cette convention, qui devait s'analyser comme une délégation de service public, aurait dû donner lieu à des règles spécifiques de publicité et de mise en concurrence. Dans un arrêt du 3 décembre 2010, le Conseil d'État, estimant que la convention de 2004 ne présentait pas les caractéristiques d'une telle délégation, a rejeté la requête de cette société.

Outre ces difficultés d'ordre extérieur, Team Lagardère a dû raisonnablement faire le constat que son modèle économique n'avait pas apporté les résultats escomptés après cinq années d'existence. Dans ce contexte, concluant que la société n'était plus en mesure de poursuivre ses activités, ces dernières ont pris fin au 30 septembre 2010.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278	295	296
				301	302
				305	306
					311

**B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2010**

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2010 : 396 M€.

**• Répartition du chiffre d'affaires par activités**

	2010	2009
Droits et production TV	51,0%	61,8%
Droits marketing	39,9%	34,9%
Autres	9,1%	3,3%
<b>Total CA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**• Répartition géographique du chiffre d'affaires**

	2010	2009
Europe	64,3%	61,4%
Asie-Pacifique	17,5%	21,8%
Amérique	5,3%	1,5%
Afrique	7,1%	7,2%
Moyen-Orient	5,8%	8,0%
<b>Total CA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**• Répartition du chiffre d'affaires par sport**

	2010	2009
Football	72,1%	76,6%
Tennis	3,6%	2,0%
Rugby	0,6%	0,8%
Autres sports	23,7%	20,6%
<b>Total CA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Le poids des activités "Autres sports" progresse fortement en 2010 du fait du développement du chiffre d'affaires d'Upsolut, de Pr Event (intégration du tournoi de Stockholm) et des tournois de Golf du OneAsia Super Series chez WSG. La baisse plus forte observée dans les activités "Médias" et "Marketing" s'explique par l'absence, en 2010, de matches qualificatifs à la Coupe du monde FIFA.

La part du chiffre d'affaires réalisé dans le football, sport majeur pour Lagardère Unlimited, est de 72% en 2010 contre 76% en 2009, s'explique principalement par le développement des activités d'Upsolut ("Autres sports") et du tennis (principalement du fait de l'intégration en 2010 du tournoi de Stockholm).

D'un point de vue géographique, la baisse du poids des zones Asie et Moyen-Orient provient principalement du fait que l'année 2010 est une année de moindre activité pour World Sport Group, du fait de l'absence de matches qualificatifs à la Coupe du monde FIFA 2010.

**B.1 CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS**

L'année 2010 a été marquée par le regroupement des activités Sport et Entertainment du groupe Lagardère sous l'égide d'une nouvelle branche dénommée Lagardère Unlimited. Au sein des entités composant Lagardère Unlimited, plusieurs chantiers ont également été menés au cours de l'exercice 2010 :

- une intensification du programme de rationalisation de l'organigramme, initié en 2009, avec un certain nombre de liquidations de sociétés et de réorganisations d'activités ;
- l'acquisition de Best (Blue Entertainment Sports Television) aux États-Unis en avril 2010 ;
- la consolidation de la réorganisation de Sportfive en trois unités distinctes et complémentaires géographiquement : Sportfive France & Afrique, Sportfive Allemagne et Sportfive International (basée en Suisse au plus près des fédérations et organismes sportifs internationaux tels que le Comité international olympique, la FIFA, l'UEFA...);
- la création de Lagardère Unlimited Stadium Solutions (LUSS) afin de consolider l'ensemble des expertises de la branche en matière de conseil en gestion de stades et d'enceintes sportives dans une seule et même structure (voir ci-dessus A.4).

## B.2 GESTION DES DROITS DE DIFFUSION

### B.2.1 Sportfive

En 2010, Sportfive International s'est principalement attaché à valoriser les droits majeurs faisant déjà partie de son portefeuille, en lançant notamment la commercialisation, acquise en 2009, des Jeux olympiques d'hiver de 2014 (Sochi, Russie) et des Jeux olympiques d'été de 2016 (Rio de Janeiro, Brésil) sur les territoires européens.

Le prochain Championnat d'Europe des nations de football, événement phare de l'UEFA, sera distribué par Sportfive International dans 49 territoires en Asie et en Océanie. La société a en effet obtenu la gestion des droits médias de l'édition 2012, qui se déroulera en Pologne et en Ukraine. Cette acquisition majeure permet à Lagardère Unlimited de consolider sa position de leader sur le marché du football et d'accroître son expertise en Asie qui est un marché en très forte croissance dans le domaine des droits médias sportifs.

L'activité média de Sportfive France & Afrique s'est concentrée sur la commercialisation de la Coupe d'Afrique des Nations, qui a eu lieu en Angola en janvier 2010.

### B.2.2 IEC in Sports

En 2010, IEC in Sports a renouvelé son contrat de distribution des droits médias de la Ligue portugaise de football jusqu'en 2012 et a prolongé ses contrats avec plusieurs tournois de tennis de la catégorie ATP 250 (Auckland, Bangkok, Vienne...).

IEC in Sports a également commercialisé les droits de retransmission des Championnats du monde d'athlétisme indoor de Doha (Qatar) quelques mois seulement après leur acquisition. Un partenariat innovant a notamment été signé avec Dailymotion pour une diffusion de l'événement sur Internet en direct et à la demande. Enfin, quelques contrats majeurs ont déjà été signés pour la retransmission des Championnats du monde d'athlétisme 2011 à Daegu (Corée du Sud).

### B.2.3 World Sport Group

World Sport Group s'est attaché, en 2010, à commercialiser l'ensemble de son portefeuille de droits, en particulier ses trois propriétés clés : la Coupe d'Asie des Nations de football 2011, l'Indian Premier League de cricket ainsi que les OneAsia Super Series de golf.

## B.3 COMMERCIALISATION DE DROITS ET DE PRODUITS MARKETING SPORTIFS

### B.3.1 Sportfive

Sportfive France & Afrique a élargi son portefeuille de clubs partenaires en signant un nouveau contrat long terme de marketing exclusif avec le club de football de l'AS Saint-Etienne.

En 2010, la société a commercialisé des prestations d'hospitalité sur la Coupe du monde de la FIFA en Afrique du Sud et a poursuivi sa diversification hors football (commercialisation des droits marketing de l'Allianz Golf Open de Lyon, étape de l'European Challenge Tour de golf).

Sportfive Allemagne a obtenu en 2010 la gestion des droits marketing de l'écurie de Formule 1, Mercedes Grand Prix, dont Michael Schumacher est l'un des pilotes.

Acteur important des sports d'hiver dans le pays, Sportfive Allemagne a également renouvelé son partenariat avec la Fédération allemande de ski et prendra en charge la commercialisation des championnats du monde de bobsleigh et de skeleton qui se dérouleront en 2011 en Bavière.

En 2010, Sportfive International a commercialisé des prestations d'hospitalité sur la Coupe du monde FIFA en Afrique du Sud.

### B.3.2 World Sport Group

En 2010, World Sport Group a poursuivi sa montée en puissance sur la représentation d'athlètes asiatiques. Après avoir noué des partenariats avec plusieurs joueurs de cricket en 2009, World Sport Group représentera désormais les prometteurs golfeurs indiens Arjun Atwal et Shiv Kapur.

## B.4 ORGANISATION ET EXPLOITATION D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

### B.4.1 Upsolut

Upsolut a poursuivi, en 2010, son étroite collaboration avec l'ITU (Union internationale de triathlon) et organisé deux étapes des World Championship Series. L'épreuve de Hambourg a accueilli près de 13 000 participants et celle, récemment créée, de Londres environ 3 000 triathlètes.

Dans le cyclisme, plus de 12 000 personnes ont participé à l'édition 2010 du Škoda Velothon de Berlin, qui a attiré plus de 300 000 spectateurs sur les routes de la capitale allemande. La Vattenfall Cycclassics (course cycliste de l'UCI ProTour) a également battu un nouveau record avec 22 000 participants.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

**B.4.2 Pr Event**

Pour la première fois en 2010, Pr Event a organisé le tournoi ATP de Stockholm en partenariat avec IEC in Sports. Premier évènement sportif diffusé en 3D en Scandinavie, le tournoi a vu la victoire de Roger Federer. Pr Event a également organisé avec succès les tournois ATP et WTA de Bastad (Suède).

**B.4.3 Sportfive Allemagne**

The Sports Promoters, la nouvelle filiale allemande de Sportfive, s'est montrée très active dans l'évènementiel avec notamment la mise en place du Summer of Champions, une compétition amicale de football opposant des clubs aussi prestigieux que Chelsea, Liverpool, Valence, Hambourg et le Borussia Dortmund.

En novembre, The Sports Promoters a également organisé à Düsseldorf la Race of Champions : un évènement du sport automobile opposant les plus grands pilotes de la planète, parmi lesquels Michael Schumacher, Sebastian Vettel, Sébastien Loeb et Alain Prost.

**B.4.4 IEC in Sports**

IEC in Sports a poursuivi en 2010 sa montée en puissance dans l'évènementiel sportif. Outre l'Open de tennis de Stockholm et le tournoi de football de la Copa del Sol, IEC in Sports a annoncé la création dès 2011 d'une série d'évènements de ski de fond : les Ski Classics. Ces derniers, composés des cinq courses les plus réputées du circuit dont la Vasaloppet, présentent un fort potentiel de développement.

**B.5 GESTION D'ACADÉMIES SPORTIVES**

Au cours de l'année 2010, le site de la Croix Catelan a notamment accueilli les évènements sportifs suivants :

- la quatrième édition de l'Open EDF de natation ;
- la nouvelle édition du Mondial Paris Cadets - Trophée Lagardère tennis qui regroupe les futurs champions de moins de 16 ans.

Le site de la Croix Catelan a également réalisé des travaux de rénovation de ses espaces nautiques afin d'avoir une démarche environnementale responsable en lien avec sa certification ISO 14001 :

- mise aux normes des installations techniques ;
- installation d'un système de déchloramination et de récupération de l'eau afin de pouvoir arroser les espaces verts en période sèche ;
- création d'une couverture thermique pour le bassin de 50 mètres permettant pour la première fois son utilisation tout au long de l'année ;
- doublement de la surface des plages des piscines.

**B.6 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2010**

Comme prévu, 2010 a été une année difficile pour deux raisons principales :

- les activités de Lagardère Unlimited et de ses différentes entités ont été impactées par l'effet cyclique, inhérent à l'industrie du sport, induit par la dépendance aux calendriers des évènements sportifs commercialisés. Mis à part la Coupe d'Afrique des Nations, aucun évènement majeur commercialisé par la branche du Groupe n'a eu lieu cette année, en particulier chez Sportfive International ou World Sport Group. En effet, il existe une décorrélation entre l'activité du marché et celle de Lagardère Unlimited car les évènements les plus captifs en 2010 ont été la Coupe du monde FIFA de football et les Jeux olympiques d'hiver, non détenus en portefeuille.
- en dépit de l'attractivité structurelle du marché du sport, les effets de la crise économique et financière se sont encore fait sentir en 2010, notamment sur les activités médias et marketing.

L'attractivité des fondamentaux de Lagardère Unlimited n'est cependant pas remise en cause :

- les contenus *premium* demeurent le meilleur garant d'audience de masse pour les diffuseurs du monde entier ;
- l'Europe reste l'un des principaux marchés du sport business malgré sa faible croissance en 2010 ;
- le football, sport numéro un de Lagardère Unlimited, conserve un potentiel de développement certain, en particulier en Afrique et en Asie.

**C) PERSPECTIVES**

Au cours de l'année 2010, les activités des sociétés de Lagardère Unlimited se sont trouvées en "bas de cycle" eu égard aux évènements sportifs commercialisés. En 2011, plusieurs évènements majeurs du portefeuille auront lieu, parmi lesquels la Coupe d'Asie des Nations de football et les Championnats du monde d'athlétisme.

Par ailleurs, après avoir acquis de nombreux droits exclusifs sur des évènements *premium* à fort potentiel de croissance sur le long terme, la priorité principale à court et moyen terme sera de maximiser les produits existants. Les opportunités de croissance sur les droits acquis existent et constituent le meilleur levier pour améliorer les performances de Lagardère Unlimited.

La stratégie globale de Lagardère Unlimited en 2011 consistera à consolider sa position de leader sur les trois dimensions de l'industrie du sport (sports, métiers, géographies) :

- un renforcement du *leadership* sur les droits des événements *premium*, en particulier dans le football;
- une diversification des activités sur de nouveaux métiers d'avenir dans l'industrie du Sport et de l'*Entertainment*;
- un développement agressif sur les marchés émergents;
- une pérennisation du portefeuille de droits (prolongation des principaux contrats sur le long terme);
- une anticipation des mouvements de centralisation des ayants droit;
- un lissage de la cyclicité de ses activités à travers une diversification du portefeuille.

## 5.2.2 DIVERS ET HORS BRANCHES

### 5.2.2.1 EADS<sup>(1)</sup>

#### A) GOUVERNANCE

Réformée en 2007, 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 ont évolué par rapport à leur parité d'origine.

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 la dernière livraison d'actions EADS N.V. par Lagardère SCA au porteur d'ORAPA intervenue le 24 mars 2009 (cf. infra), détenu à hauteur d'1/3 par Désirade et de 2/3 par Sogepa.

Sogeadé est gérée par la société Sogeadé Gérance (détenue à 50 % par l'État et à 50 % par Lagardère SCA). Depuis la réforme de 2007, qui a également touché la gouvernance de Sogeadé, le Président de Sogeadé Gérance est 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 Sogeadé, de Daimler et de SEPI dans les Assemblées Générales d'actionnaires d'EADS N.V. conformément à leur pacte d'actionnaires et dans lequel Sogeadé et Daimler détiennent des droits identiques.

- **Au niveau managérial** : le Conseil d'Administration d'EADS N.V. est 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 Sogeadé 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 Wilfried Porth (qui a été désigné plus récemment par l'Assemblée Générale du 27 mai 2009);

- le Chairman d'EADS N.V. – Bodo Uebber;

- son CEO<sup>(2)</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 sont prises à la majorité simple de 6/11<sup>e</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 Sogeadé et Daimler.

EADS N.V. est dirigée par un Chairman et par un CEO nommés sur proposition conjointe de Sogeadé et de Daimler, à savoir, respectivement, Bodo Uebber et Louis Gallois.

(1) Consolidé par mise en équivalence.

(2) CEO : Chief Executive Officer.

CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11		
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311

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>(1)</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 Bodo Uebber 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 Bodo Uebber 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 (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.

### 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 une large 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.

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 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 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 composés, chacun, d'un administrateur représentant Sogead, d'un administrateur représentant Daimler et de deux administrateurs indépendants, et présidés chacun par un administrateur indépendant.

Un Comité Stratégique est chargé d'apporter son support au Conseil d'Administration ; il est composé d'un administrateur représentant Sogead, 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'actionariat de contrôle d'EADS N.V. - Rappel des 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 réciproque, de premier rang, entre Lagardère SCA et Sogepa, et, de second rang, entre Sogead et Daimler. Lagardère SCA, Sogepa et Daimler sont également chacun titulaire d'un droit proportionnel de sortie conjointe.

Il est ensuite rappelé que, le 11 avril 2006, Lagardère SCA avait émis et IXIS Corporate & Investment Bank (nouvellement dénommée NATIXIS) avait souscrit un emprunt obligataire d'un montant en principal de 1 992 186 000 euros remboursable en un maximum de 61 110 000 actions 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 24 mars 2009. C'est ainsi qu'au total 61 110 000 actions EADS N.V. ont été livrées par Lagardère SCA à NATIXIS, représentant 7,5 % du capital et des droits de vote d'EADS.

En 2006, Daimler avait, de son côté, placé sur le marché un nombre d'actions EADS N.V. faisant passer immédiatement sa participation dans le capital d'EADS N.V. d'environ 30 % à 22,5 %.

Daimler a également 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. Daimler ayant décidé en 2010 de reconduire ce dispositif, c'est désormais en principe postérieurement au 30 septembre 2013 qu'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

(1) COO : Chief Operating Officer.

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.

Il est enfin rappelé que 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 d'EADS N.V.

Il convient de noter que suite à l'introduction dans le droit hollandais, en octobre 2007, d'une réglementation sur les OPA obligatoires, les actionnaires de référence d'EADS N.V., dont Lagardère, participent à une réflexion avec les pouvoirs publics hollandais quant aux conditions et modalités d'une exemption à cette règle au cas où l'un des concertistes d'un concert d'origine céderait une participation minoritaire au sein du concert au profit d'un nouveau membre. Si une telle exemption était introduite, elle trouverait alors évidemment à s'appliquer dans le cadre du pacte d'actionnaires constitutif d'EADS N.V. (entre Lagardère, l'État et Daimler), le cas échéant.

## B) PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES PROPRES À EADS

	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires M€	45 752	42 822	43 265
EBIT <sup>(1)</sup> M€	1 231	(322)	2 830
Résultat net <sup>(2)</sup> M€	553	(763)	1 572
Effectifs	121 691	119 506	118 349
Prises de commandes <sup>(3)</sup> M€	83 147	45 847	98 648
Carnet de commandes <sup>(3)</sup> M€	448 493	389 067	400 248

(1) Résultat opérationnel avant intérêts et impôts, dépréciation des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

(2) EADS continue d'employer le terme "Résultat net", qui est identique au bénéfice pour la période imputable aux participations de la société mère, selon les normes IFRS.

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

## C) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS (\*)

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 45,8 milliards d'euros en 2010, 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 et parapublics, 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 2010, EADS a réalisé environ 73 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 27 % dans le domaine de la défense.

### Organisation des activités d'EADS

Les principales activités d'EADS sont organisées en quatre Divisions : Airbus (comprenant Airbus Commercial et Airbus Military), Eurocopter, Astrium et Cassidian (ancienne Division Défense & Sécurité).

### C.1 AIRBUS

**Airbus** est l'un des deux principaux fabricants au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'au 31 décembre 2010, Airbus a reçu 10 060 commandes d'appareils en provenance d'environ 323 compagnies réparties à travers le monde. Avec 510 livraisons en 2010, Airbus est, pour la 8<sup>e</sup> année consécutive, le premier fabricant mondial d'avions commerciaux. En 2010, Airbus Commercial a également enregistré 644 commandes brutes (574 commandes nettes) représentant 51 % du marché mondial des appareils de plus de 100 sièges.

Le Pôle militaire d'Airbus, **Airbus Military** a la charge du développement de l'avion européen de transport militaire A400M. Airbus Military produit et commercialise aussi des avions destinés à des missions spéciales, y compris dérivés de la gamme commerciale d'Airbus avec notamment l'A330 MRTT, et consacrés à des tâches militaires spécifiques, telles que la surveillance maritime, la chasse anti-sous-marins et le ravitaillement en vol. Airbus Military fabrique et vend également des appareils de transport militaire légers/moyens.

En 2010, la Division Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 30 milliards d'euros (2009 : 28,1 milliards d'euros).

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

## C.2 EUROCOPTER

Eurocopter est le premier constructeur mondial d'hélicoptères civils et parapublics, proposant l'une des gammes d'hélicoptères les plus complètes et les plus modernes et les services associés. En 2010, Eurocopter a confirmé sa position de numéro 1 mondial en s'octroyant 50 % des prises de commandes mondiales d'hélicoptères civils et parapublics (en unités). Avec 346 commandes nettes, la tendance 2010 des commandes nettes a été stable par rapport à 2009 (344 commandes nettes), en dépit du recul des commandes brutes, mais grâce à la diminution des annulations, au nombre de 49 contre 105 en 2009. Les exportations représentent 73 % des ventes, contre 27 % pour les marchés domestiques (France, Allemagne et Espagne). Eurocopter est fortement présent à l'international grâce à ses 27 filiales implantées sur les cinq continents et à un réseau dense de distributeurs, d'agents agréés et de centres de maintenance. Plus de 11 200 hélicoptères Eurocopter sont actuellement en service chez environ 2 900 clients dans 147 pays.

La Division Eurocopter a enregistré en 2010 un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros (2009 : 4,6 milliards d'euros).

## C.3 CASSIDIAN

La Division Cassidian (anciennement Division Défense & Sécurité) est un leader dans les domaines des solutions et systèmes de sécurité intégrés, notamment les avions de combats, les systèmes de drones, les systèmes de missiles, l'électronique de défense, ainsi que les services associés. Ses clients sont les armées et les forces de sécurité du monde entier. Son unité opérationnelle Cassidian Air Systems est un partenaire du consortium Eurofighter (EADS détenant 46 % du capital d'Eurofighter GmbH). Cassidian est également un acteur de premier plan sur le marché des systèmes navals, terrestres et "interarmées", des renseignements, de la surveillance des frontières et des côtes, de la cyber-sécurité. La Division joue aussi un rôle important sur le marché des communications militaires sécurisées et cryptées.

En 2010, Cassidian a enregistré un chiffre d'affaires de 5,9 milliards d'euros (2009 : 5,4 milliards d'euros).

## C.4 ASTRUM

Astrum 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 spatiaux. Ses trois principaux domaines d'activités sont regroupés en trois Unités Opérationnelles : Astrum Space Transportation pour les lanceurs et les infrastructures orbitales, Astrum Satellites pour les satellites et les systèmes sol, et Astrum Services pour les solutions intégrées pour les satellites de télécommunications et réseaux commerciaux sécurisés, des équipements de communication par satellite sécurisés, des produits et services de navigation et de géo-information. Astrum propose également des services de lancement au travers de ses participations dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurokot (lanceur Rockot). La Division offre aussi une gamme de services de télécommunications et d'observation de la Terre, notamment à travers ses filiales Paradigm Secure Communication, Infoterra et Spot Image.

En 2010, Astrum a enregistré un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros (2009 : 4,8 milliards d'euros).

## C.5 AUTRES ACTIVITÉS

En 2010, les Autres activités d'EADS se composent d'ATR, le leader mondial des avions turbopropulseurs sur le segment des 50 à 74 sièges ; d'EADS Sogerma, spécialisée dans les aérostructures et les aménagements de cabine ; et de la filiale nord-américaine, EADS North America, leader dans tous les secteurs de la défense et de la sécurité du territoire. Les Autres activités comprennent également 30 % de DAHER-SOCATA (Société de Construction d'Avions de Tourisme et d'Affaires) selon la méthode de mise en équivalence.

Le chiffre d'affaires des Autres activités s'inscrit en hausse à 1,2 milliard d'euros (2009 ajusté : 1,1 milliard d'euros).

## D) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Les résultats annuels d'EADS en 2010, soulignent ses réalisations importantes, soutenues par l'amélioration plus importante que prévue de l'environnement macroéconomique et commercial. Le Groupe suit de très près l'évolution des marchés institutionnels, dont celui des hélicoptères, ainsi que celle des budgets publics et de défense ; il prête également attention aux risques potentiels liés aux prix du pétrole et des matières premières, au trafic aérien en Afrique du Nord et à l'évolution des taux de change. EADS surveille avec une grande attention le programme A350 XWB qui représente son risque programme le plus important.

En ce qui concerne le programme A400M, EADS et Airbus ont finalisé les négociations avec l'OCCAR et les sept États-clients de lancement en novembre 2010. L'accord signé fixe les détails de l'accord de principe conclu en mars 2010 qui visait à :

- réviser à la hausse de 2 milliards d'euros le prix initial du contrat ;
- renoncer à faire valoir toutes indemnités forfaitaires au titre des retards du programme ;
- fournir un montant complémentaire de 1,5 milliard d'euros en échange d'une participation aux futures ventes à l'exportation (aides financières à l'exportation) ;

- accélérer le versement des acomptes de pré-livraison au cours de la période 2010-2014, selon un échéancier qui sera finalisé dans le contrat modifié.

Les modalités économiques du texte de mars 2010 restent globalement inchangées, mais le calendrier de paiements des gouvernements a été décalé. Après l'obtention des autorisations sur le dispositif d'aide financière à l'exportation en France et en Allemagne, le Groupe attend encore la finalisation des négociations sur ce point avec certains des États-clients. Ces négociations devraient aboutir en 2011.

En 2010, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 7 %, à 45,8 milliards d'euros (2009 : 42,8 milliards d'euros) bénéficiant de la hausse des volumes et d'un meilleur mix dans les activités clés, mais impacté par des effets de change à hauteur d'environ 500 millions d'euros.

L'EBIT reporté d'EADS, à 1,2 milliard d'euros (2009 : -322 millions d'euros), a bénéficié de la bonne performance sous-jacente de toutes les activités clés dans les Divisions, en particulier des programmes historiques d'Airbus.

Le résultat net 2010 a atteint 553 millions d'euros (2009 : -763 millions d'euros), soit un bénéfice par action de 0,68 euro (BPA 2009 : -0,94 euro).

En 2011, Airbus prévoit de livrer 520 à 530 avions commerciaux, avec un niveau de commandes brutes supérieur aux livraisons. Avec une hypothèse de 1 € pour 1,35\$ comme taux moyen et de clôture, le chiffre d'affaires 2011 devrait être supérieur à celui de l'exercice 2010. EADS s'attend à ce que l'EBIT avant éléments non récurrents en 2011 reste stable par rapport à 2010, à environ 1,3 milliard d'euros. À l'avenir, la performance de l'EBIT reporté et du Bénéfice par action d'EADS dépendra de la capacité du Groupe à exécuter les programmes A400M, A380 et A350 XWB tout en respectant les engagements pris envers ses clients.

En 2012, le Groupe devrait enregistrer une nette amélioration de son EBIT avant éléments non-récurrents, grâce à une hausse des volumes, à de meilleurs prix et à une amélioration de la performance de l'A380 chez Airbus.

## D.1 AIRBUS

En 2010 et pour la 8<sup>e</sup> année consécutive, **Airbus** a livré un nombre record d'appareils. Les livraisons s'élèvent à 510 appareils commerciaux, soit 12 avions de plus qu'en 2009. **Airbus Commercial** a enregistré 644 commandes brutes (574 nettes) dont 32 A380 et 78 A350 XWB, portant ainsi son carnet de commandes à 3 552 appareils, ce qui représente plus de six années de production à plein régime. L'A320neo (option nouveau moteur), qui réduit la consommation de carburant de 15 %, a été lancé au quatrième trimestre et a très vite rencontré un vif succès sur le marché. Comme prévu, le programme A380 se stabilise et Airbus réalise d'importants progrès sur la courbe d'apprentissage, ce qui entraîne l'amélioration de la marge brute par appareil.

Concernant le programme A350 XWB, programme d'EADS qui comporte le plus haut niveau de risque, Airbus a réalisé de substantiels progrès en 2010, avec la mise en fabrication de sous-composants et de sous-ensembles au niveau des sections. Cela étant, le calendrier demeure tendu. L'entrée en service est prévue au second semestre 2013. Sur le plan industriel, 2010 a vu le lancement de la fabrication des premiers éléments et sous-ensembles de l'appareil. Ainsi, les opérations du banc d'essai systèmes à l'échelle 1 ("Iron Bird") de l'A350 XWB ont commencé en décembre 2010.

**Airbus Military** a livré 20 avions de transports légers/moyens en 2010 et a enregistré 21 nouvelles commandes.

Le programme A400M affiche, sur le plan technique, de bons résultats, avec quatre appareils de développement en vol, totalisant plus de 1 000 heures de vol et 300 vols d'essais. Le "seuil de maturité" de l'appareil, point d'étape majeur du programme franchi en février 2011, ouvre la voie à la production en série. Sa certification civile est prévue pour 2011.

L'appareil ravitailleur multi-rôle A330 (MRTT) a, pour sa part, obtenu sa certification civile et militaire et l'avion ravitailleur britannique a réalisé son premier vol. À fin 2010, cinq appareils sont opérationnels et quatre étaient en cours de conversion. Les deux premières livraisons de l'A330 MRTT à la Royal Australian Air Force sont prévues en 2011.

Dans le carnet de commandes consolidé d'Airbus, à fin 2010, Airbus Commercial représentait 378,9 milliards d'euros (fin 2009 : 320,3 milliards d'euros) et Airbus Military s'élevait, pour sa part, à 22,8 milliards d'euros (fin 2009 : 20,7 milliards d'euros).

## D.2 EUROCOPTER

En 2010, **Eurocopter** a livré 527 appareils. Les prises de commandes de la Division s'élèvent à 346 hélicoptères (51 % civil et 49 % militaire), comprenant notamment les commandes stratégiques de Super Puma par les forces armées de Malaisie et du Mexique ainsi que des commandes de la famille Ecureuil pour des clients basés en Russie et aux États-Unis. Les prises de commandes atteignent 4,3 milliards d'euros en 2010, dont 42 % pour les activités Support & Services, soutenant ainsi le plan stratégique Vision 2020 du Groupe visant à augmenter la part des services dans le chiffre d'affaires d'EADS. La reprise du marché civil est lente, notamment à cause des nombreux hélicoptères d'occasion présents sur le marché. Eurocopter a pro-activement commencé à s'adapter à cette situation avec son programme SHAPE, lancé début 2010. Des progrès notables ont été réalisés concernant la réduction des effectifs et des coûts d'exploitation.

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8			CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311	▶

En 2010, le vol inaugural et les essais en vol du démonstrateur technologique X3, l'hélicoptère hybride à grande vitesse et à long rayon d'action, marquent une nouvelle étape dans la stratégie d'innovation d'Eurocopter. En outre, le vol inaugural du deuxième prototype de l'EC175, le nouvel hélicoptère de 7 tonnes développé en coopération avec des partenaires chinois, a été effectué avec succès ainsi que les essais en vol du CH-53GA totalement modernisé par Eurocopter pour les missions de récupération de personnel de l'Armée Allemande. Pour les activités Défense, Eurocopter a livré 28 NH90 et 15 hélicoptères de combat Tigre, doublant ainsi les livraisons sur chacun de ces programmes. Eurocopter a également livré le troisième EC725 sur les 50 appareils commandés par les Forces Armées Brésiliennes.

Le carnet de commandes d'Eurocopter a atteint 14,6 milliards d'euros (fin 2009 : 15,1 milliards d'euros) correspondant à 1 122 hélicoptères (fin 2009 : 1 303 hélicoptères).

### D.3 CASSIDIAN

L'activité de la Division Cassidian a été tirée par la croissance des activités d'Eurofighter, de sécurité et de missiles.

En 2010, Cassidian a continué sa stratégie de mondialisation, notamment en unissant ses forces à Odebrecht, au Brésil, dans le domaine des technologies de défense et de sécurité et en créant un centre d'ingénierie et une coentreprise avec Larsen & Toubro, en Inde. Dans le domaine des drones, EADS continue d'évaluer avec ses clients leurs besoins et les solutions de financement du drone Talarion, insistant sur la nécessité pour les gouvernements de s'engager en temps opportun dans le programme. Le premier vol réussi d'EuroHawk et la poursuite des essais du démonstrateur Barracuda confirment les capacités techniques du Groupe en ce domaine. Cassidian a également livré à la DGA le deuxième lot des 35 systèmes DRAC (Drone de Renseignement Au Contact). L'unité opérationnelle Cassidian Systems poursuit le développement du programme de sécurisation des frontières de l'Arabie saoudite en passant avec succès les tests pour la partie nord des frontières. En outre, la Division a augmenté ses capacités dans les activités de sécurité avec l'extension du réseau de télécommunications sécurisées TETRA en Bulgarie et en Inde. L'unité opérationnelle Cassidian Electronics a reçu une commande pour le développement d'un nouveau radar pour les avions de combat Eurofighter.

Cassidian commence néanmoins à ressentir les premiers effets de la pression exercée sur les budgets européens de la Défense, qui se traduisent par des prises de commandes différées et des dépenses de R&D plus élevées. Un programme de transformation est à l'étude pour permettre à Cassidian de s'adapter à l'évolution de son environnement économique, et notamment à la croissance future du secteur de la sécurité.

Fin 2010, le carnet de commandes de la Division restait solide à 16,9 milliards d'euros (fin 2009 : 18,8 milliards d'euros).

### D.4 ASTRIUM

En 2010, Astrium affiche un niveau de prises de commandes d'une valeur de 6 milliards d'euros qui, hors commande exceptionnelle (lot de 35 lanceurs Ariane 5 en 2009), est en augmentation de 43 %. Les commandes de 2010 comportent les contrats d'évolution et de maintenance du M51 et deux satellites optiques de reconnaissance destinés à la DGA. En outre, le marché Skynet5 conclu avec le ministère britannique de la Défense a été prolongé. Dans les satellites de télécommunications, la Division a signé 3 nouveaux contrats, dont la construction du satellite W5A qui a pour mission d'assurer le remplacement du satellite W5 avec une capacité accrue. En 2010, 10 satellites fabriqués par Astrium ont été lancés. Dans le domaine de la Défense, Astrium a notamment livré les missiles M51 pour la Marine nationale française. La Division a livré 6 lanceurs Ariane 5, marquant le 41<sup>e</sup> succès consécutif du lanceur depuis 2003. Au cours de l'année 2010, Astrium a également fait l'acquisition de la société Jena-Optronik, spécialisée dans les capteurs et systèmes optiques spatiaux et de 75,1 % du capital de l'équipementier satellitaire et intégrateur de systèmes sol ND SatCom. Astrium a lancé un programme de transformation, AGILE, dans le but d'accroître son efficacité et de se préparer à opérer dans un environnement compétitif évolutif.

Le carnet de commandes de la Division a augmenté à 15,8 milliards d'euros à fin décembre 2010 (fin 2009 : 14,7 milliards d'euros).

### D.5 AUTRES ACTIVITÉS

En 2010, ATR a livré 52 appareils et a reçu 78 commandes nettes fermes ainsi que 33 options (2009 : 26 commandes fermes) portant ainsi le carnet de commande à 159 appareils. La part de marché d'ATR atteint environ 65 % en 2010. ATR a continué à augmenter ses contrats de services avec la signature, en 2010, de 7 nouveaux accords de maintenance portant sur 82 appareils supplémentaires.

Anticipant une potentielle campagne-clé d'hélicoptères aux États-Unis, EADS North America a procédé au premier vol de son démonstrateur technique Armed Aerial Scout 72X en décembre 2010 et a livré son 150<sup>e</sup> hélicoptère utilitaire léger UH-72A Lakota à l'Armée américaine en février 2011. À fin 2010, le carnet de commandes des Autres activités restait inchangé à 2,5 milliards d'euros (fin 2009 : 2,0 milliards d'euros).

**5.2.2.2 PRESSTALIS<sup>(1)</sup>**

L'année 2010 a été marquée par la situation économique de Presstalis, particulièrement préoccupante compte tenu de la forte baisse des ventes de la presse vendue au numéro : -10,3 %.

Des plans d'actions d'économies ont généré une baisse des charges d'exploitation de l'ordre de 20 M€ en 2010 à laquelle devrait s'ajouter une baisse d'environ 25 M€ en 2011.

Sur le plan opérationnel, différentes actions ont été développées dont :

- de nouveaux barèmes de distribution de la presse quotidienne et magazine prenant mieux en compte la réalité des coûts des prestations fournies ;
- le développement d'offres de services de diversification, notamment la mise en œuvre d'un partenariat conclu avec Kiala (développement sur le réseau de points de collecte de colis).

En 2010, le résultat d'exploitation de la société Presstalis s'est élevé à -20,7 M€ contre -28,1 M€ en 2009.

Après résultat financier et résultat exceptionnel, essentiellement constitué par des provisions pour restructuration, le résultat net de Presstalis est de -35,1 M€ en 2010, avant provision pour risque Transports Presse, contre -26,5 M€ en 2009.

C'est dans ce contexte marqué par des difficultés croissantes liées, d'une part, aux surcoûts de la distribution de la presse quotidienne nationale structurellement déficitaire depuis plusieurs années et, d'autre part, à la dégradation des ventes que le Premier ministre a confié à M. Bruno Mettling une mission destinée à éclairer les Pouvoirs publics sur les modalités des efforts financiers nécessaires en faveur de Presstalis, sa stratégie concernant ses axes de développement et son modèle industriel global ainsi que sur les évolutions à apporter à sa gouvernance afin d'assurer l'avenir d'une distribution de la presse modernisée.

Le rapport établi le 29 mars 2010 par M. Bruno Mettling a identifié plusieurs causes à l'origine des difficultés financières croissantes de Presstalis, parmi lesquelles l'inadéquation des barèmes appliqués aux coûts réels de la distribution de la presse quotidienne, la dégradation des ventes des filières quotidiens et autres publications ou encore les difficultés sociales spécifiques héritées de l'histoire de l'entreprise.

Lagardère a œuvré activement avec les Pouvoirs publics et les autres parties concernées (les Coopératives et Presstalis) pour apporter son entier soutien à ce constat et signer, le 27 mai 2010, un accord-cadre définissant un dispositif de mesures, en ligne avec les préconisations du rapport Mettling, échancées dans le temps et permettant à Presstalis de jeter les bases de son redressement (réduction des coûts, refonte des barèmes, effort pérenne de l'État pour aider la distribution des quotidiens).

Ce dispositif s'inscrit dans l'enveloppe du besoin de financement global identifié par le rapport Mettling. Il permet d'y faire face grâce à un partage équilibré des efforts de tous les acteurs concernés (Coopératives, Pouvoirs publics et Lagardère) et de créer ainsi les conditions permettant de favoriser le retour de Presstalis vers son autonomie financière.

Il ouvre enfin la voie à une réforme de sa gouvernance vers une structure simplifiée et plus classique dans son mode d'administration, qui conduira le groupe Lagardère à quitter toute position spécifique d'ici à mi-2011 (en particulier dans l'actionariat de Presstalis) pour ne garder que son seul rôle d'éditeur au sein des Coopératives.

Ce dispositif prévoyait une première tranche de mesures applicables à fin 2010, début 2011. Ces mesures comportaient, d'une part, un volet financier d'amélioration des fonds propres de Presstalis – à la charge de Lagardère et des Coopératives – et d'aide des éditeurs – relevant des pouvoirs publics – et ont été, à ce jour, intégralement appliquées par les acteurs concernés. Ces mesures s'inscrivaient, d'autre part, dans le cadre du plan d'économies décidé par le conseil de Gérance et qui touchait l'ensemble des centres de traitement de la société SPPS (filiale de Presstalis) ainsi que le siège social de Presstalis. Ce plan a été largement engagé comme prévu à fin 2010 et permet d'espérer à terme une réduction très significative des coûts conforme aux attentes du rapport Mettling.

**5.2.2.3 MATRA MANUFACTURING & SERVICES (EX-MATRA AUTOMOBILE)**

Au cours de l'exercice 2010, 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 (LEV), notamment, de vélos électriques et de quadricycles.

Le développement de cette activité a été marqué en particulier par :

- la stagnation des marchés LEV en France ;
- l'introduction par Matra en milieu d'année de vélos électriques de ville milieu de gamme permettant de maintenir une part de marché élevée et une position de numéro 3 sur le marché français ;
- la confirmation de la place de numéro 1 du scooter électrique grand public en France ;

(1) Non consolidé.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

- le développement de la vente directe sur les quadricycles et le référencement chez Camif Collectivités et dans le réseau Verts Loisirs pour les zones rurales;
- et une nouvelle charte graphique Matra et une nouvelle communication sur le web.

Il convient de noter que Matra Manufacturing & Services a annoncé en décembre 2010 un plan de restructuration visant à améliorer sa compétitivité.

Le chiffres d'affaires de Matra Manufacturing & Services s'établit au 31 décembre 2010 à environ 30 M€ pour un résultat déficitaire net d'environ 8,6 M€.

#### 5.2.2.4 LE MONDE

Le groupe Lagardère a exercé l'option de vente dont il bénéficiait aux termes des accords qui le liaient au groupe Le Monde à l'occasion de son changement de contrôle; il a ainsi cédé le 2 novembre 2010 la participation de 17,27 % qu'il détenait (via ses filiales Hachette SA et Quillet SA) dans le capital de la société Le Monde SA aux nouveaux investisseurs qui ont pris le contrôle du groupe Le Monde via une recapitalisation de celui-ci. Cette cession a été réalisée pour un total d'environ 3,8 M€, soit à un prix de souscription identique à celui retenu dans le cadre de cette même recapitalisation.

Il est à noter que le groupe Lagardère conserve sa participation de 34 % du capital de Le Monde Interactif (éditrice du site ([www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)) qui a enregistré en 2010 un chiffre d'affaires d'environ 17,7 M€ pour un résultat net de 364 184 €.

#### 5.2.2.5 CANAL+ FRANCE <sup>(1)</sup>

##### A) PACTE D'ACTIONNAIRES CANAL+ FRANCE

Depuis le 4 janvier 2007, le groupe Lagardère est 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.

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

- Le Président ainsi que tous les membres du Directoire de Canal+ France sont désignés par le Conseil de Surveillance dont la majorité des membres sont désignés par Groupe Canal+. Groupe Canal+ et Lagardère disposent respectivement de sept et deux représentants sur onze au sein du Conseil de Surveillance, ce dernier comprenant également un membre indépendant et un représentant des salariés. Le nombre de représentants de Lagardère au Conseil de Surveillance sera porté à trois en cas d'augmentation de la participation de Lagardère à 34 %.
- Lagardère bénéficie de droits de veto sur certaines opérations (introduction en bourse de Canal+ France, entrée de tiers au capital de Canal+ France ou de ses filiales importantes sous certaines conditions) et de droits patrimoniaux (droit de sortie conjointe, droit de relution) visant à protéger ses intérêts patrimoniaux fondamentaux.
- Par ailleurs, en cas de processus de cession du contrôle de Canal+ France à un tiers, Lagardère dispose d'un droit de surenchère lui permettant d'acquérir le contrôle de Canal+ France si Lagardère était le mieux-disant.
- Vivendi bénéficie quant à elle d'un droit de préemption en cas de cession par Lagardère de ses titres Canal+ France et d'un droit d'entraînement de Lagardère susceptible de conduire cette dernière à céder sa participation dans Canal+ France dans l'hypothèse où Vivendi aurait accepté une offre d'un tiers portant sur l'acquisition d'au moins 95 % du capital de Canal+ France (sous réserve de l'application préalable du droit de surenchère de Lagardère).
- Entre 2008 et 2014, dès lors que Lagardère détient au moins 10 % et au plus 20 % du capital ou des droits de vote de Canal+ France et pour autant que Lagardère ait renoncé à exercer son option d'achat lui permettant de détenir 34 % du capital de Canal+ France ou que cette option soit devenue caduque, Lagardère bénéficiera d'un droit de liquidité exerçable entre le 15 mars et le 15 avril de chaque année civile. Au titre de ce droit de liquidité, Lagardère pourra demander l'introduction en bourse de Canal+ France. Vivendi/Groupe Canal+ pourront néanmoins dans ce cas décider d'acquérir l'intégralité de la participation de Lagardère.

Lagardère a notifié, en avril 2010, à Vivendi sa volonté d'engager la procédure prévue par le pacte d'actionnaires conclu le 4 janvier 2007.

(1) Mise en équivalence.

Lagardère et Vivendi n'ayant pas trouvé d'accord sur la cession de la participation de Lagardère dans Canal+ France, c'est donc conformément au pacte d'actionnaires rappelé ci-dessus que Lagardère a décidé en juillet 2010 d'initier le processus d'introduction en bourse de Canal+ France.

Dans ce cadre, le document de base de la société Canal+ France a été enregistré le 16 février 2011 par l'Autorité des Marchés financiers sous le numéro I.11.004.

Cependant, compte tenu de l'ampleur de la catastrophe survenue au Japon et de l'extrême volatilité des marchés qui en découle, le groupe Lagardère a décidé le 16 mars 2011 de différer le calendrier de l'introduction en bourse de sa participation dans Canal+ France.

- 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.

## B) PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires	3 956	3 837	3 858
EBITA <sup>(a)</sup>	616	555	451
Résultat net, part du Groupe	357	308	262

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

## C) DESCRIPTION DES ACTIVITÉS <sup>(1)</sup>

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.

### C.1 ACTIVITÉS D'ÉDITION

#### Les Chaînes Canal+/TPS Star

Canal+ France édite cinq chaînes *premium* avec des programmes exclusifs, originaux et innovants.

Canal+ propose un format unique de chaînes généralistes *premium* avec du cinéma, du sport, de l'information, de la fiction, du documentaire et des émissions de divertissement.

Autour de Canal+, Canal+ France a créé quatre chaînes à forte valeur ajoutée avec leurs programmes et leurs identités propres : Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Family et Canal+ Décalé.

Cette offre est commercialisée sous la marque Les Chaînes Canal+.

Au 31 décembre 2010 Canal+ comptait 5,4 millions d'abonnements (collectifs et individuels, en métropole et dans les DOM-TOM), dont 93 % en numérique.

TPS Star complète l'offre *premium* de Canal+ France. Chaîne de première exclusivité, TPS Star diffuse principalement du cinéma (français et américain) et des événements sportifs (football, boxe, basketball).

#### Les chaînes thématiques

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

(1) Les informations détaillées concernant les activités de Canal+ France sont décrites au chapitre 6 du document de base qui a été établi par Canal+ France sous sa propre responsabilité et enregistré le 16 février 2011 sous le numéro I.11-004 par l'Autorité des Marchés Financiers.

## C.2 ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION

### CanalSat

Canal+ France assemble et distribue le plus grand choix de chaînes thématiques de qualité au sein d'une offre unique : CanalSat. Disponible sur le satellite, l'ADSL et la TNT, CanalSat propose près de 300 chaînes dont 55 en exclusivité. À fin 2009, CanalSat comptait 5,5 millions d'abonnements.

### Canal+ Overseas

Canal+ Overseas est la filiale du groupe Canal+ en charge de l'international et de l'Outremer français. Canal+ Overseas est le distributeur de Canal+, CanalSat et de bouquets de chaînes à l'international. Canal+ Overseas est également l'éditeur de la chaîne Canal+ pour l'Afrique subsaharienne et au Maghreb. Avec des satellites qui couvrent cinq continents, les bouquets de Canal+ Overseas sont commercialisés dans plus de 40 pays et sont potentiellement accessibles à plusieurs dizaines de millions de foyers dans le monde. Le seuil du million d'abonnements avait été franchi en 2009. En 2010 on enregistre une croissance de 184 000 abonnements.

### Télévision par ADSL

Le groupe Canal+ s'est engagé dans la distribution de la télévision par ADSL à partir du premier trimestre 2004 afin de toucher de nouveaux foyers, notamment au cœur des grandes villes. Les offres du groupe, Les Chaînes Canal+ et CanalSat, sont disponibles avec la Neufbox de SFR, SFR Box, Orange, Free et Darty Box.

### Télévision numérique terrestre (TNT)

Depuis novembre 2005, le groupe Canal+ propose sur la TNT deux offres payantes : Les Chaînes Canal+, soit Canal+ HD, Canal+ Cinéma et Canal+ Sport, seule offre multichaînes *premium* accessible immédiatement en plug & play et un pack thématique composé de Planète, Eurosport, Paris Première, TF6 et LCI. Parallèlement à ces offres payantes, le groupe Canal+ diffuse en clair sa chaîne d'information généraliste en continu, i>Télé.

En 2007, le groupe Canal+ a lancé TNTSat, la TNT gratuite par satellite. Ce service offre la possibilité à l'ensemble des foyers français de recevoir sur l'intégralité 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 le satellite Astra et ne requiert aucun abonnement ni location de décodeur. TNTSAT totalisait 2 650 000 terminaux commercialisés à fin décembre 2010 et a enregistré une croissance de 750 000 unités par rapport à fin décembre 2009.

Au printemps 2009, le groupe Canal+ a entamé la migration de ses 900 000 abonnés analogiques dans le cadre du passage au Tout Numérique prévu en France en novembre 2011. Bénéficiant d'un calendrier d'extinction spécifique lié à l'arrêt de sa licence de diffusion en décembre 2010, Canal+ anticipe d'un an sa transition et interrompt notamment son signal dans certaines régions avant les autres diffuseurs. Cette transition a été menée avec succès et s'est achevée en novembre 2010. Canal+ est devenue ainsi la première chaîne 100 % numérique en France.

### Décodeurs

Le groupe Canal+ a toujours fait le choix de proposer à ses abonnés une gamme de décodeurs à la pointe de l'innovation et notamment HD (MPEG4).

En septembre 2010, le groupe Canal+ a lancé ainsi la commercialisation d'un tout nouveau décodeur satellite HD, compatible 3D et WiFi pour un accès direct sur télévision et sans surcoût à la plate-forme VOD CanalPlay et aux services de catch-up Canal+ à la demande et/ou CanalSat à la demande. Désormais, tous les abonnés, actuels et futurs, peuvent disposer d'un décodeur design et évolué et bénéficier ainsi de la Haute Définition et des services à la demande grâce à la connexion IP.

Le groupe Canal+ a pour objectif d'équiper l'ensemble de son parc d'abonnés de décodeurs dits de dernière génération ("connectés").

## C.3 NOUVEAUX SERVICES

Pionnier du numérique en Europe et dans les nouveaux usages télévisuels, Canal+ France est leader sur la télévision à la demande, la Haute Définition ainsi que dans la distribution multiécrans.

### Télévision Haute Définition

Précurseur de la HD par satellite en France au printemps 2006 avec sa chaîne *premium*, le groupe Canal+ dispose aujourd'hui d'une offre inégalée en termes de qualité et de pertinence dans les contenus offerts : 16 chaînes thématiques aux marques fortes (National Geographic HD, CinéCinéma Premier HD, Disney Cinemagic HD, Syfy Universal HD, Eurosport HD, Brava HD TV, etc.) mais aussi l'intégralité des chaînes Canal+ depuis le 12 octobre 2010 (Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Décalé et Canal+ Family). Disponibles par satellite, câble, ADSL et sur la TNT, les offres HD sont également ouvertes aux terminaux satellite et TNT à l'achat labellisés Canal Ready. Le groupe Canal+ a pour objectif de porter son offre à une centaine de chaînes d'ici à trois ans.

### VOD et Télévision de rattrapage

Lancée à l'automne 2005, **CanalPlay** est la plate-forme de téléchargement légal de vidéos du groupe Canal+. Avec plus de 8 000 titres dont plus de 4 000 films, proposés pour les plus récents en Haute Définition, CanalPlay est l'offre de référence du marché français en cinéma, tant dans la profondeur et richesse du catalogue proposé qu'en matière d'éditorialisation. Accessible sur PC et sur télévision (par satellite, câble et ADSL), CanalPlay est également la première offre VOD du marché français à être déployée sur téléviseurs connectés depuis novembre 2009 (Thomson, TCL). L'accès à CanalPlay sur TV est enfin possible via les lecteurs et home cinéma blu ray de LG depuis mai 2010 et depuis l'été 2010 sur les deux millions de consoles de jeux Xbox 360 de Microsoft installées en France. Depuis son lancement, CanalPlay a enregistré plus de 20 millions de téléchargements et plus de 1,5 million de clients distincts. Plus de 6 millions d'actes VOD ont été effectués sur l'année 2010.

**Canal+ à la demande et Canalsat à la demande** sont les services de télévision de rattrapage (*catch-up TV*) du groupe Canal+. En permettant aux abonnés de se libérer des contraintes de diffusion et de profiter différemment de leurs offres, ces deux services sont devenus rapidement essentiels dans leur quotidien télévisuel. Utilisé par plus d'un abonné sur deux qui le considère comme la sixième chaîne de son bouquet, Canal+ à la demande (plus de 90 % de la grille des Chaînes Canal+) a totalisé près de 70 millions de visionnages depuis son lancement et enregistre aujourd'hui un rythme mensuel de plus de 4,5 millions de visionnages. CanalSat à la demande rassemble près de 30 chaînes emblématiques dans leur thématique (National Geographic Channel, Voyage, Disney Channel, Cartoon Network, Canal J, Comédie, MTV, Eurosport etc.) et enregistre en novembre 2010 près de 4 millions de visionnages.

Ces services, gratuits car inclus dans l'abonnement, sont disponibles sur PC et TV (par satellite et ADSL) ainsi que pour Canal+ à la demande sur les consoles Xbox 360 de Microsoft et sur smartphones (iPhone et Google phone).

### Les offres mobiles et Web TV

Le groupe Canal+ offre aujourd'hui un accès gratuit et immédiat aux programmes en clair de Canal+ (en direct et à la demande) et à sa chaîne d'information en continu, i>Télé, sur smartphones et tablettes tactiles. Lancée en décembre 2009 sur iPhone et iPod Touch puis sur Google Phone (Android) et déployée en juin sur iPad, **l'application de TV mobile du groupe Canal** est accessible en 3G/3G+ et WiFi et permet également à ceux qui le souhaitent de s'abonner à ses offres payantes – les Chaînes Canal+ (*catch-up* incluse) et/ou CanalSat – disponibles sur le mobile.

En un an, l'application a été téléchargée plus de 2 millions de fois et plus de 3 millions de visionnages ont été effectués sur les chaînes ou programmes à la demande. Un succès qui témoigne de l'engouement des Français pour l'usage télévisuel en mobilité.

Lancée sur PC en décembre 2009, la **webTV du groupe Canal** a été conçue pour permettre aux abonnés de profiter d'une continuité de leur abonnement sur le support de leur choix, à domicile ou en déplacement. Destinée initialement aux abonnés CanalSat, elle est disponible sur Mac depuis le mois de décembre 2010 et concerne à présent les Chaînes Canal+. Les abonnés peuvent désormais accéder, en direct (*smooth streaming*), aux cinq chaînes *premium* – Canal+, Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Décalé et Canal+ Family et/ou à plus de 90 chaînes thématiques issues de leur abonnement principal – sur un deuxième écran, en complément de leur diffusion sur TV.

### Accord Groupe Canal+/Microsoft

En juin 2009, le groupe Canal+ et Microsoft annonçaient un partenariat stratégique visant à associer les contenus du groupe Canal+ aux produits et innovations de Microsoft. Aujourd'hui et après un premier coup d'envoi donné avec le service Foot+, l'ensemble des Chaînes Canal+ et CanalSat sont désormais accessibles en streaming sur tous les ordinateurs (PC et Mac) et compatibles avec la quasi-totalité des navigateurs internet mais également disponibles sur les deux millions de consoles de jeux Xbox 360 du marché (avec les services de VOD Canal+ à la demande et CanalPlay). Une expérience télévisuelle inédite alliant qualité des programmes et interactivité qui bénéficiera des prochaines avancées technologiques réalisées par le groupe Microsoft autour de la reconnaissance gestuelle ou vocale (Kinect).

## D) CHIFFRE D'AFFAIRES ET PORTEFEUILLE D'ABONNEMENTS 2010

Le chiffre d'affaires de Canal+ France pour l'année 2010 s'établit à 3 951 millions d'euros contre 3 837 millions d'euros en 2009.

Au 31 décembre 2010, le portefeuille de Canal+ France totalise 11,1 millions d'abonnements à ses offres de télévision payante (individuels et collectifs en France y compris Outre-mer et Afrique), soit une croissance de 335 000 abonnements nets comparé à fin décembre 2009.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## 5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES – ÉTHIQUE

Donner du sens. Favoriser l'épanouissement au travail de ses collaborateurs. Conjuguer excellence et responsabilité envers la société. Harmoniser le respect de ses objectifs avec celui de la planète. Ces enjeux sont également ceux qui animent le groupe Lagardère.

Dans cette perspective, Lagardère a notamment mis en œuvre une politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) destinée à répondre à plusieurs objectifs : **intégrer** le Développement Durable dans la vie quotidienne des filiales ainsi que dans les processus de production de nos différents métiers ; **anticiper** les risques des crises climatiques et énergétiques et la demande des consommateurs ; **satisfaire** les exigences réglementaires et les attentes des collaborateurs.

En tant que groupe de médias, il est conscient de la responsabilité particulière qui est la sienne sur cet enjeu stratégique, au sein d'un environnement en constante mutation, marqué notamment par l'accélération du développement du numérique.

Compte tenu de la diversité de son public, l'engagement principal de Lagardère SCA est de veiller à proposer un **contenu responsable**. Au-delà, c'est avec la société civile dans son ensemble, et plus particulièrement avec ceux qui en ont le plus besoin, qu'il souhaite tisser un **lien social et solidaire**.

Disponible pour la deuxième année sur le site Internet de Lagardère à destination des parties prenantes, le rapport de Développement Durable détaille la démarche du groupe Lagardère, structurée autour de quatre priorités déclinées en douze engagements.

Les quatre priorités sont les suivantes :

- s'affirmer comme un **employeur responsable** ;
- développer nos activités dans le **respect de l'environnement** ;
- favoriser l'**accès à l'information** et à la connaissance ;
- être un groupe de médias **créateur de lien social**.

Le présent chapitre 5-3, qui fait régulièrement référence au rapport de Développement Durable en ligne, se concentre pour sa part sur les informations listées par la loi Nouvelles Régulations Économiques du 15 mars 2001 (loi NRE), dans les trois domaines du Social, du Sociétal et de l'Environnemental.

Un décret d'application de la loi Grenelle II<sup>(1)</sup> adoptée le 9 juillet 2010 devrait, dans le courant de l'année 2011, modifier le contenu des informations listées par la loi NRE ainsi que son périmètre d'application. Il doit aussi préciser les conditions dans lesquelles les informations fournies devront faire l'objet d'un contrôle par un organisme tiers indépendant. Le groupe Lagardère se conformera dès le prochain exercice à ces nouvelles obligations.

### 5.3.1 LES ACTEURS ET LES OUTILS DE LA POLITIQUE DE RSE

En conformité avec la loi NRE, le Groupe a mis en œuvre une politique de responsabilité sociale et environnementale (**RSE**), dont les enjeux sont affinés d'année en année.

#### 5.3.1.1 LES HOMMES ET LES FEMMES DE LA RSE

Conformément à l'indépendance et à l'autonomie des branches dans le Groupe, chacune gère en son sein la politique de RSE, conduite par une Direction du Développement Durable qui anime des réseaux de correspondants internes.

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement Durable, placée auprès de la Direction des Relations Humaines et de la Communication, coordonne, depuis septembre 2008, un Comité de Pilotage composé de représentants de plusieurs directions transversales. Ce comité est présidé par le Directeur des Relations Humaines et de la Communication qui est depuis avril 2010 cogérant du groupe Lagardère.

Ce comité est notamment chargé de réfléchir à la stratégie et aux actions à mener en matière de RSE ainsi que de conduire le dialogue avec les différentes parties prenantes.

Le rapport de Développement Durable décrit l'organisation et les missions de ce Comité de Pilotage ainsi que celles des différentes directions concernées.

(1) Ce décret devrait modifier les articles R225-104 et R225-105 du Code de commerce.

### 5.3.1.2 LE CADRE RÉFÉRENTIEL ENCADRANT LA RSE

Au-delà des valeurs sur lesquelles il a bâti sa légitimité et sa réputation, le groupe Lagardère s'attache à respecter un certain nombre de règles. Celles édictées par des instances nationales et internationales à l'intention des entreprises et celles que Lagardère a choisi d'élaborer en son sein afin de les appliquer à ses collaborateurs ou à ses partenaires.

Le rapport de Développement Durable, qui pour la seconde année consécutive suit les lignes directrices du Global Reporting Initiative (**GRI**), recense ces différents documents, notamment ceux issus de l'OIT, de l'OCDE, ainsi que le Code de Déontologie du Groupe et les différentes chartes applicables, soit en interne, soit auprès de nos parties prenantes.

Il est néanmoins important de rappeler dans ce Document de référence l'engagement d'Arnaud Lagardère, Gérant du Groupe, vis-à-vis des principes du Pacte Mondial.

Présent sur tous les continents, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux dans le secteur des médias. À ce titre, en tant que Groupe international, il est de notre devoir de faire preuve de rigueur et d'exemplarité dans la promotion de certains droits et principes universellement reconnus et adoptés en vertu d'une mondialisation plus respectueuse de l'homme et de son environnement. Cet engagement international se traduit par l'adhésion de notre Groupe au Pacte Mondial des Nations unies, dont nous sommes membres depuis 2003, qui invite les entreprises à s'engager sur la voie de la responsabilité.

Parallèlement à cet engagement de base, Lagardère est membre de l'association des « Amis du Pacte Mondial en France », qui est l'instance représentant la France au niveau des Réseaux Nationaux du Pacte Mondial. Pour réaffirmer notre engagement, nous communiquons chaque année sur les progrès réalisés par notre Groupe autour des dix principes du pacte :

#### DROITS DE L'HOMME

**Principe 1** : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.

**Principe 2** : les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

#### CONDITIONS DE TRAVAIL

**Principe 3** : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

**Principe 4** : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

**Principe 5** : les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

**Principe 6** : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

#### ENVIRONNEMENT

**Principe 7** : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.

**Principe 8** : les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

**Principe 9** : les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

#### LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

**Principe 10** : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

**Arnaud Lagardère**

Associé Commandité, Gérant de Lagardère SCA

CHAPITRE 7		CHAPITRE 8			CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311

Le groupe Lagardère a noté également l'entrée en vigueur à la fin de l'année 2010 de la norme ISO 26000, qui fixe les lignes directrices relatives à la responsabilité sociale. Il entend dans les années à venir répondre le mieux possible aux sept questions centrales identifiées par la nouvelle norme : **gouvernance de l'organisation, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local.**

### 5.3.1.3 LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

#### A) LE 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 ;
- de certaines entités de moins de 5 salariés.

Les données sociales et sociétales présentées ci-après (à l'exception des données sur l'évolution des effectifs qui concernent la totalité des effectifs de Lagardère) couvrent ainsi **168** sociétés du Groupe représentant plus de **97 %** de l'effectif total du groupe Lagardère. Ce taux de couverture atteint près de **92 %** pour Lagardère Services, **96 %** pour Lagardère Publishing, **94 %** pour Lagardère Active (Presse, Audiovisuel) et **93 %** pour Lagardère Unlimited. 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 plus de **500** sociétés dont la liste exhaustive figure en annexe des comptes consolidés.

#### Les variations de périmètre

L'évolution du périmètre de *reporting* **social et sociétal** est liée au périmètre de consolidation financier sur les entreprises intégrées en totalité. La liste est consultable en note 37 du présent document.

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.

#### B) LE CHOIX DES INDICATEURS ET LES RÉFÉRENTIELS 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. Au cours de l'année 2010, dans un souci d'amélioration et de progrès continu, une seconde révision du référentiel a été effectuée, qui a abouti à une redéfinition de la palette des indicateurs. Cette redéfinition, qui a vu la suppression de certains indicateurs jugés moins pertinents au regard de certaines activités, et l'ajout de nouveaux, plus conformes à l'esprit du GRI, a également permis de simplifier le référentiel et de le rendre ainsi plus accessible aux contributeurs.
- Le référentiel de *reporting* social et sociétal est accessible via l'intranet à plus de 200 collaborateurs qui y participent ; ce référentiel précise non seulement les procédures relatives à la collecte et à 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.

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 cadre/non-cadre des bilans sociaux locaux.

Quatre catégories socioprofessionnelles permettent ainsi de représenter l'effectif de Lagardère : Cadres Dirigeants, Managers, Journalistes (dont Photographes), Autres Salariés.

- **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 à 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 **automatique** d'existence de la donnée est mis en œuvre et, après la consolidation, les données sont comparées avec les informations des exercices précédents afin de contrôler les écarts entre deux exercices.

**Les autres indicateurs environnementaux** retenus correspondent aux enjeux environnementaux spécifiques de chaque branche d'activités; les données correspondantes sont consolidées et vérifiées au niveau des branches d'activités, sur la base des informations transmises par leurs filiales.

- Les méthodologies relatives à certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :
  - de difficultés d'interprétation par certains contributeurs liées à l'absence de définitions reconnues internationalement;
  - d'estimations nécessaires ou des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.

### 5.3.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RSE

Les informations sociales, sociétales et environnementales qui figurent ci-après correspondent à celles listées par la loi NRE.

#### 5.3.2.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources.

- Afin de valoriser au mieux le capital humain et prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome. Mais cette autonomie est encadrée par des priorités, des principes et des engagements communs à toutes les branches, qui sont définis et formalisés au niveau Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des Branches.
- Ainsi, dans le cadre du travail effectué en 2009 vers un rapprochement des lignes directrices du GRI, Lagardère a structuré sa démarche de RSE autour de quatre priorités, dont la première, **“s'affirmer comme un employeur responsable”**, concerne directement l'engagement social du Groupe.
- Cette priorité se décline en trois engagements que le Groupe s'efforce de piloter dans un souci d'amélioration continue :
  - assurer l'équilibre et la diversité des effectifs;
  - favoriser des conditions de travail harmonieuses;
  - encourager le développement des compétences.

#### A) ASSURER L'ÉQUILIBRE ET LA DIVERSITÉ DES EFFECTIFS

Cet engagement correspond à la première rubrique “effectifs” de la loi NRE, ainsi qu'à la rubrique “organisation du temps de travail”.

Cette première priorité consiste, d'une part, à mettre en œuvre une gestion réfléchie du capital humain et, d'autre part, à garantir un traitement équitable des salariés du Groupe.

Pour ce faire, il est nécessaire que le Groupe s'engage à :

- **adapter les ressources aux organisations**, en gérant l'évolution des effectifs (ajustement des entrées/sorties) et en faisant appel à des ressources externes quand cela est nécessaire;
- **assurer l'équilibre des effectifs**, en veillant notamment à la bonne harmonie de nos pyramides des âges;
- **veiller à la diversité** qui est un des facteurs clés de la créativité nécessaire aux activités du Groupe.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## A.1 ADAPTER LES RESSOURCES AUX ORGANISATIONS

### Évolution globale des effectifs

#### • Répartition des effectifs permanents au 31 décembre, par genre

Branches	Hommes	Femmes	Effectif total	% Hommes	% Femmes
Lagardère Publishing	2 932	3 888	6 820	43 %	57 %
Lagardère Active	3 238	5 862	9 100	36 %	64 %
Lagardère Services	4 164	5 713	9 877	42 %	58 %
Lagardère Unlimited	537	269	806	67 %	33 %
Hors Branches	303	157	460	66 %	34 %
<b>Groupe</b>	<b>11 174</b>	<b>15 889</b>	<b>27 063</b>	<b>41 %</b>	<b>59 %</b>

#### • Répartition des effectifs permanents au 31 décembre, par genre et par statut

Branches	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Total Cadres Dirigeants	Managers hommes	Managers femmes	Total Managers	Journalistes, Photographes hommes	Journalistes, Photographes femmes	Total Journalistes, Photographes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes	Total autres salariés
Lagardère Publishing	55 %	45 %	368	44 %	56 %	2 886	0	0	0	43 %	57 %	3 566
Lagardère Active	68 %	32 %	177	43 %	57 %	2 494	37 %	63 %	2 288	30 %	70 %	4 141
Lagardère Services	83 %	17 %	102	56 %	14 %	1 514	0	0	0	41 %	59 %	8 261
Lagardère Unlimited	97 %	3 %	51	81 %	19 %	195	100 %	0 %	1	58 %	42 %	559
Hors Branches	80 %	20 %	26	69 %	31 %	141	0	0	0	63 %	37 %	293
<b>Groupe</b>	<b>65 %</b>	<b>35 %</b>	<b>724</b>	<b>47 %</b>	<b>53 %</b>	<b>7 230</b>	<b>36 %</b>	<b>64 %</b>	<b>2 289</b>	<b>39 %</b>	<b>61 %</b>	<b>16 820</b>

Au 31 décembre 2010, l'effectif présent en CDI <sup>(1)</sup> (ou effectif permanent) était de **27 063** collaborateurs, contre **26 893** à fin 2009. Cette légère hausse est due à des évolutions principalement au sein des deux branches : Lagardère Active et Lagardère Sport devenue Lagardère Unlimited.

Concernant Lagardère Active, la branche a bénéficié de la reprise de la consommation constatée surtout au niveau des investissements publicitaires, retrouvant un rythme proche des années "pré-crise". De son côté, Lagardère Unlimited a bénéficié de l'acquisition de la société Best aux États-Unis ainsi que du développement organique de son activité.

Les principales variations par branche sont les suivantes :

- **Lagardère Publishing** : on constate ici une baisse de 194 salariés permanents au 31 décembre 2010 (-2,76 %), qui se vérifie essentiellement au sein de la zone Europe (sans la France) et notamment au niveau des entités présentes en Espagne et en Angleterre qui cumulent une diminution d'effectifs supérieure à 150.
- **Lagardère Active** : on peut relever au contraire au sein de la branche une hausse de 291 salariés permanents au 31 décembre (+3,30 %) qui s'explique quant à elle par une augmentation de près de 4 % des effectifs au niveau de la zone Europe ; celle-ci est notamment due à une augmentation importante des effectifs en Pologne (société Eurozet) et en Russie (société Media Plus ZAO) ainsi qu'à l'intégration des réseaux Nord et Sud des sociétés RFM et Virgin Radio.
- **Lagardère Services** : il est relevé ici une quasi-stabilité des effectifs avec 9 877 salariés permanents au 31 décembre 2010 contre 9 838 à fin 2009 ;
- **Lagardère Unlimited** : la hausse de 92 salariés permanents (+12,88 %) s'explique par l'acquisition de la société Best aux États-Unis et par le développement des activités de la branche tout au long de l'année 2010.
- **Hors Branches** : la baisse de 58 salariés constatée au 31 décembre 2010 fait suite, quant à elle, à l'arrêt de l'activité du Team Lagardère ainsi qu'à la cession de la société Arlis.

Cette évolution positive des effectifs permanents au 31 décembre 2010 ne trouve toutefois pas écho au regard de l'évolution des effectifs moyens en Équivalent Temps Plein (ETP) de l'ensemble des salariés du groupe Lagardère (permanents, non permanents <sup>(2)</sup> et intérimaires). <sup>(3)</sup>

(1) Contrats à durée indéterminée : effectifs permanents.

(2) Effectifs non permanents : salariés bénéficiant d'un contrat à durée déterminée.

(3) Le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année 2010, en tenant compte de leur quotité de temps de travail et de leur temps de présence ; ainsi un salarié à mi-temps présent six mois de l'année comptera pour un effectif de 0,25.

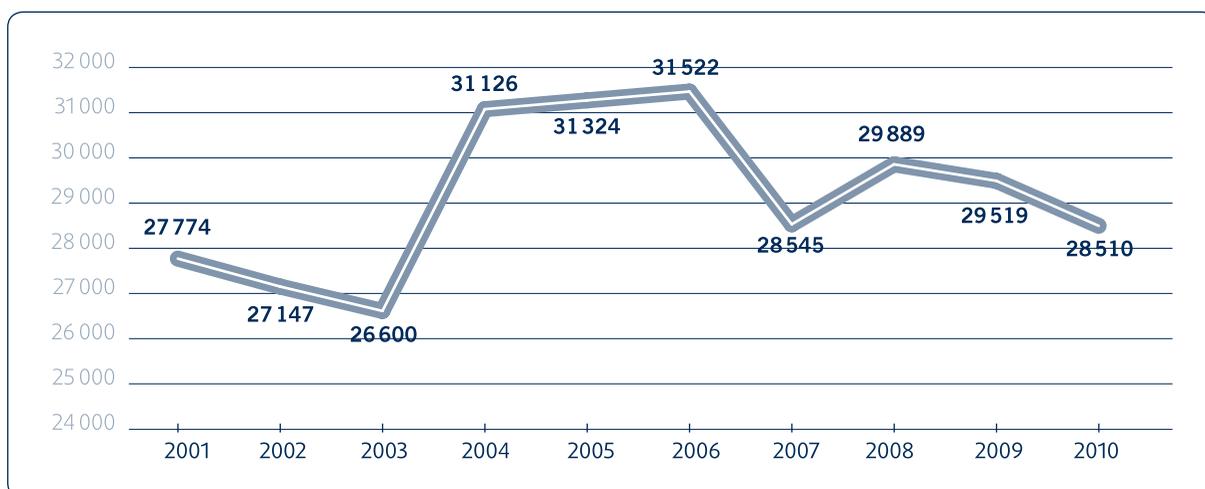
En effet, on constate, sur l'année 2010, une baisse des ETP par rapport à l'année 2009 (un peu plus de 3%), qui s'explique notamment par une diminution du nombre de salariés non permanents (plus spécifiquement au sein de la branche Lagardère Active en raison principalement d'une modification du décompte de cette catégorie de salariés dans certains pays de la Branche, et notamment en Russie et en Pologne) et des salariés intérimaires. En outre, la baisse des effectifs permanents au 31 décembre 2010, constatée au sein de la branche Publishing, prend une dimension encore plus importante avec un décompte en ETP (toutes catégories confondues) tout au long de l'année, puisque la diminution équivaut dans ce cadre à plus de 270.

Le tableau présenté ci-après permet de se rendre compte que la diminution des effectifs non permanents se vérifie essentiellement au niveau de la branche Lagardère Active (-260 salariés, soit -25% des effectifs en CDD) et de la branche Publishing (-22%).

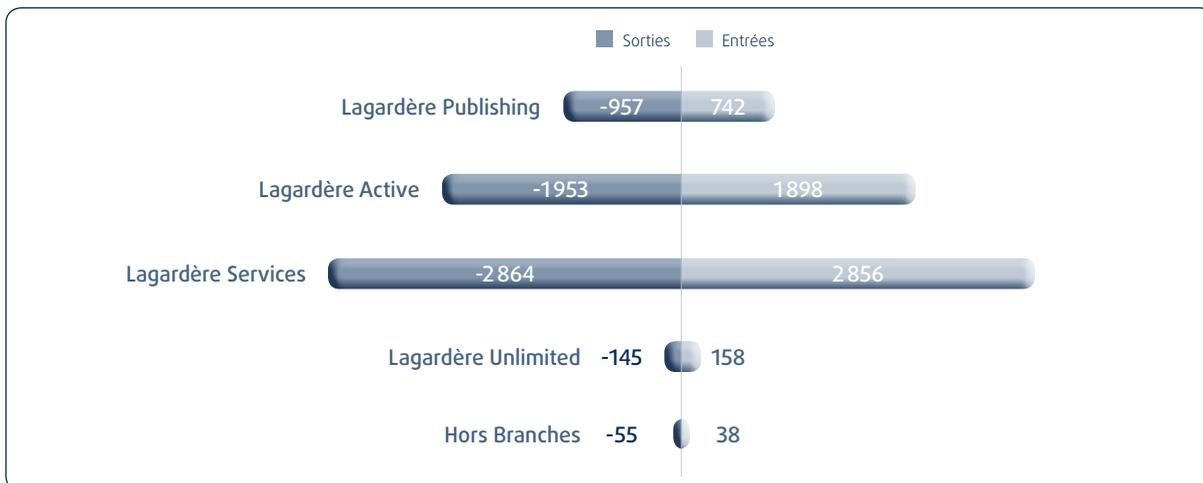
• **Évolution des effectifs non permanents en ETP au cours de l'année 2010**

Organisation	Année 2009	Année 2010	Évolution 2009/2010
Lagardère Publishing	395	308	-22%
Lagardère Active	1 044	784	-25%
Lagardère Services	837	804	-4%
Lagardère Unlimited	135	105	-22%
Hors Branches	13	10	-23%
<b>Total des effectifs non permanents</b>	<b>2 424</b>	<b>2 012</b>	<b>-17%</b>

• **Évolution des effectifs en ETP depuis l'année 2001**



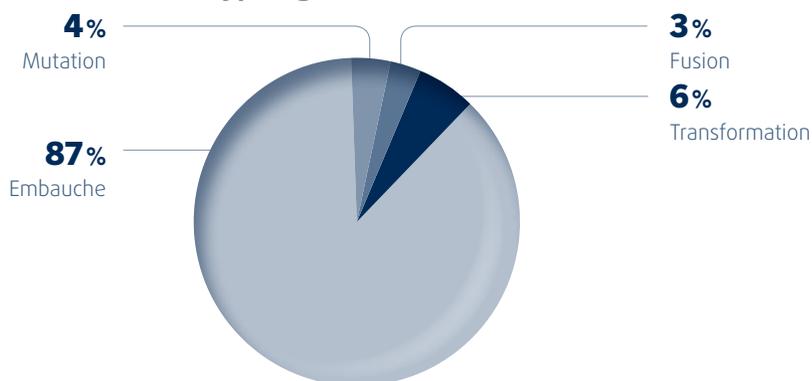
### Entrées/sorties <sup>(1)</sup>



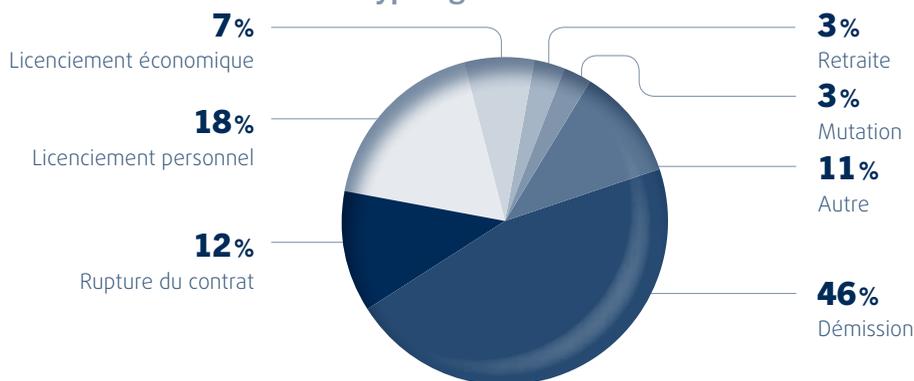
Le tableau relatif aux entrées et aux sorties de salariés permanents permet de constater une cohérence avec l'évolution globale des effectifs en CDI au 31 décembre.

En effet, dans le courant de l'exercice 2010, ont été observées, d'une part, une baisse relative du nombre de sorties passant de **6 475** en 2009 à **5 974** et, d'autre part, une hausse sensible des entrées de **5 077** en 2009 à **5 692** (soit +12%). On constate par conséquent au final un rééquilibrage des mouvements de personnel, par rapport à l'année 2009, retrouvant ainsi des données comparables aux années précédentes.

### Typologie des entrées



### Typologie des sorties



(1) Salariés permanents.

En termes de répartition des sorties par type, on constate ici une diminution de la part relative des licenciements économiques **(de 10 à 7 %)**, confirmant ainsi la sortie progressive de la période de crise des années 2008 et 2009.

Les ruptures de contrat, qui ont également fortement diminué **(de 16 à 12 % en part relative)**, semblent permettre de confirmer cette tendance dans la mesure où la hausse des ruptures constatée en 2009 **(+6 %)** correspondait elle aussi à des mesures de réduction d'effectifs liées à la baisse de l'activité ; il est d'ailleurs à ce titre important de rappeler ici que la notion de rupture de contrat n'est effectivement pas à entendre au sens français de rupture conventionnelle.

La part relative des démissions est, quant à elle, en légère hausse **(+4 points)**, ce qui semble cohérent au regard de l'évolution des autres motifs de sortie, mais également du contexte socioéconomique global de l'année 2010, qui a permis de retrouver une certaine fluidité du marché du travail. De même on constate une légère hausse de la part relative des licenciements pour motif personnel **(+4 points)**.

De fait, le "turn-over subi"<sup>(1)</sup> est en hausse cette année passant de 13,7 % à **17,3 %**.

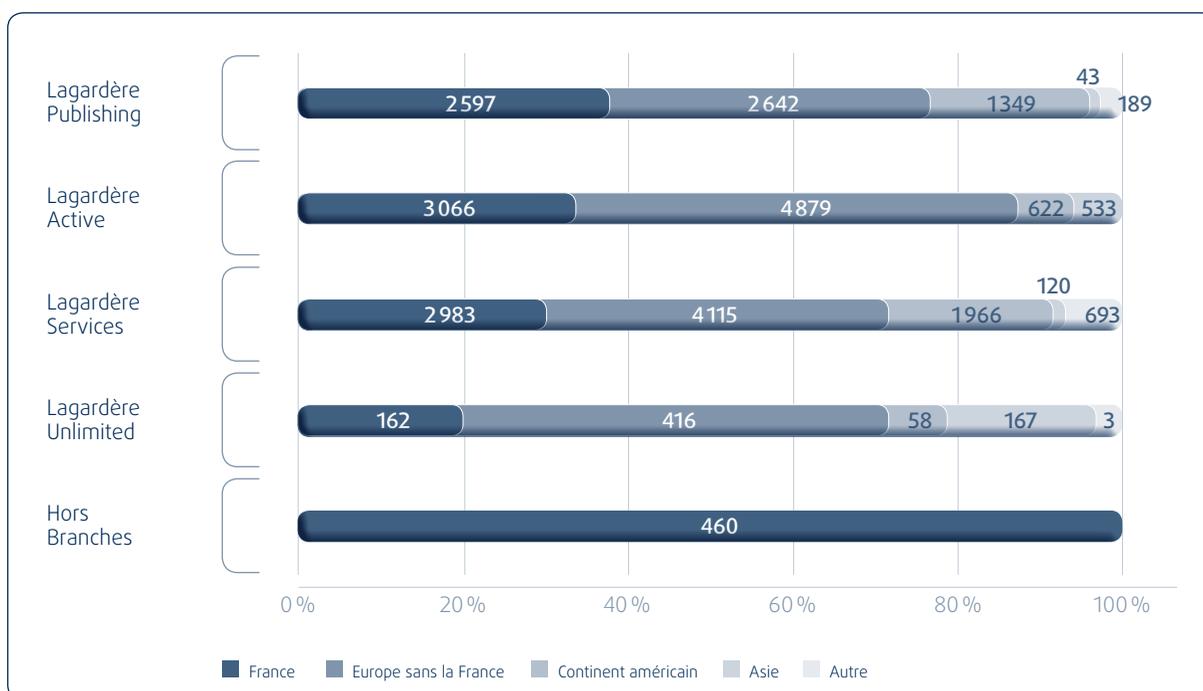
En termes d'entrées, on constate sur l'année 2010 une hausse très importante de la part relative du nombre d'embauches **(87 % contre 77 % en 2009)** ; il est toutefois important de noter que le nombre total des entrées par transformation (qui caractérise le passage de CDD en CDI) reste stable en 2010, aux environs de **350**.

Cette hausse importante du nombre d'embauches **(+27 %)** permet en tout état de cause de confirmer que le Groupe bénéficie d'une attractivité réelle auprès de ses candidats potentiels ; et cette année encore, il n'a pas connu de difficultés particulières en termes de recrutement y compris sur les populations très demandées.

Par ailleurs, bénéficiant d'une notoriété et de marques fortes, le groupe Lagardère jouit d'un attachement tangible de ses collaborateurs puisque la part des collaborateurs ayant plus de dix ans d'ancienneté dépasse **28 %** sur l'ensemble du Groupe et **38 % en France**.

*In fine*, il semble important de souligner le nombre de salariés ayant bénéficié d'un changement statutaire (ou promotion) au cours de l'année 2010, soit **562**, un chiffre stable par rapport à 2009 ; cette donnée correspond au final à presque **10 %** des entrées du Groupe, bien qu'il ne soit bien évidemment pas possible de les comptabiliser comme telles.

#### Implantation internationale du Groupe



Le développement international du Groupe, qui est implanté dans 36 pays en 2010 (contre 32 en 2009), se reflète dans les effectifs puisque le nombre de collaborateurs évoluant hors de France reste stable à presque **66 %** à fin 2010. La France reste toutefois toujours le premier pays d'implantation du Groupe avec près de 35 % de l'effectif total. Derrière la France, la Russie et l'Espagne constituent, comme l'année dernière, les deux principaux pays en termes d'effectifs.

(1) L'indicateur de *turn-over subi* correspond au calcul du *turn-over* prenant en compte les départs dont l'entreprise n'est pas l'initiatrice (démissions, décès, retraite, autres).

### Adapter l'effectif aux variations de l'activité en termes d'organisation du travail

(Correspond à la rubrique organisation du temps de travail de la loi NRE)

Le Groupe reste attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail. Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse via les temps partiels, les heures supplémentaires et le travail temporaire. Cette souplesse permet de tenir compte des aspirations des collaborateurs et de s'adapter en cas de remplacement pour congés maladie ou congés maternité.

Ainsi, le recours à des emplois temporaires (effectifs 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 notamment chez Lagardère Publishing (rentrée littéraire, commandes scolaires, saison de Noël).

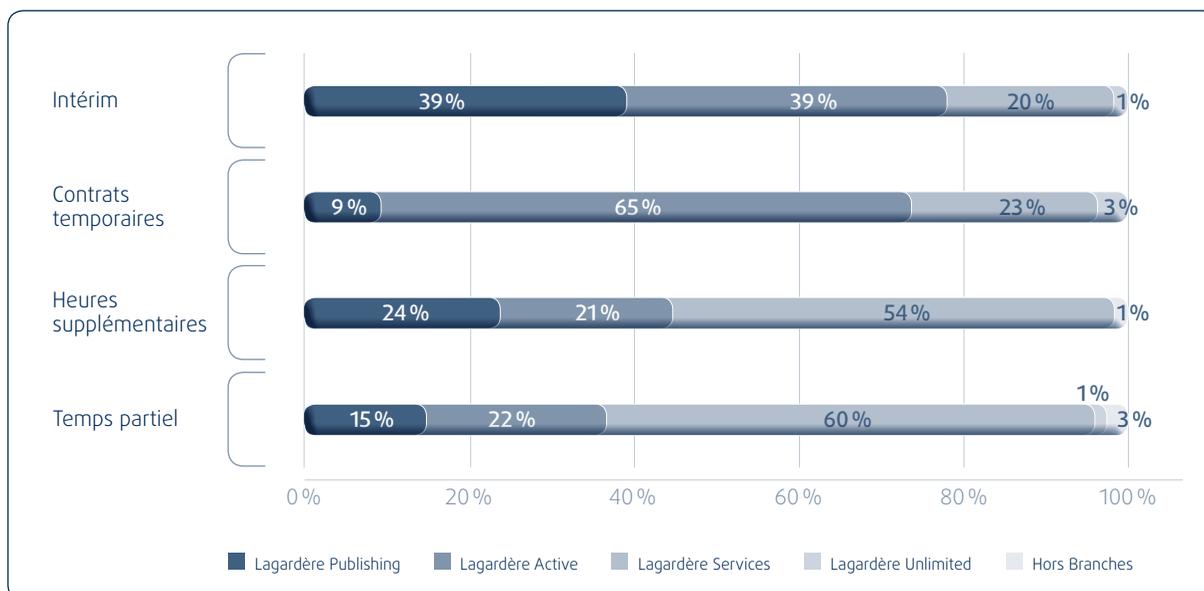
Il permet également de faire face aux contraintes liées aux activités de distribution (remplacement des congés des Gérants, amplitude des horaires d'ouverture, formation des Gérants...) et d'organisation événementielle dans le sport.

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-dessous), mais aussi aux heures supplémentaires et au temps partiel, principalement sur les zones Asie et Amérique du Nord. 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.

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, les 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.

Les données sur la flexibilité du travail au titre de l'année 2010 sont présentées ci-après.

#### Flexibilité du travail par branche d'activité



On constate une baisse sensible du nombre d'ETP CDD sur l'année 2010 par rapport à 2009 (**de 2 424 à 2 012**). Le taux de CDD est par conséquent en légère baisse au regard de l'effectif global passant de **9 %** sur l'année 2009 à un peu plus de **7 %** sur 2010.

En ajoutant l'intérim, nous obtenons au titre de l'exercice 2010 un taux de travailleurs temporaires global de **11 %**, respectant ainsi l'objectif affiché du Groupe qui est de conserver la souplesse et la réactivité nécessaires à la gestion de ses activités, tout en restant dans des taux d'emplois temporaires raisonnables, aux alentours de 12 % de l'effectif total.

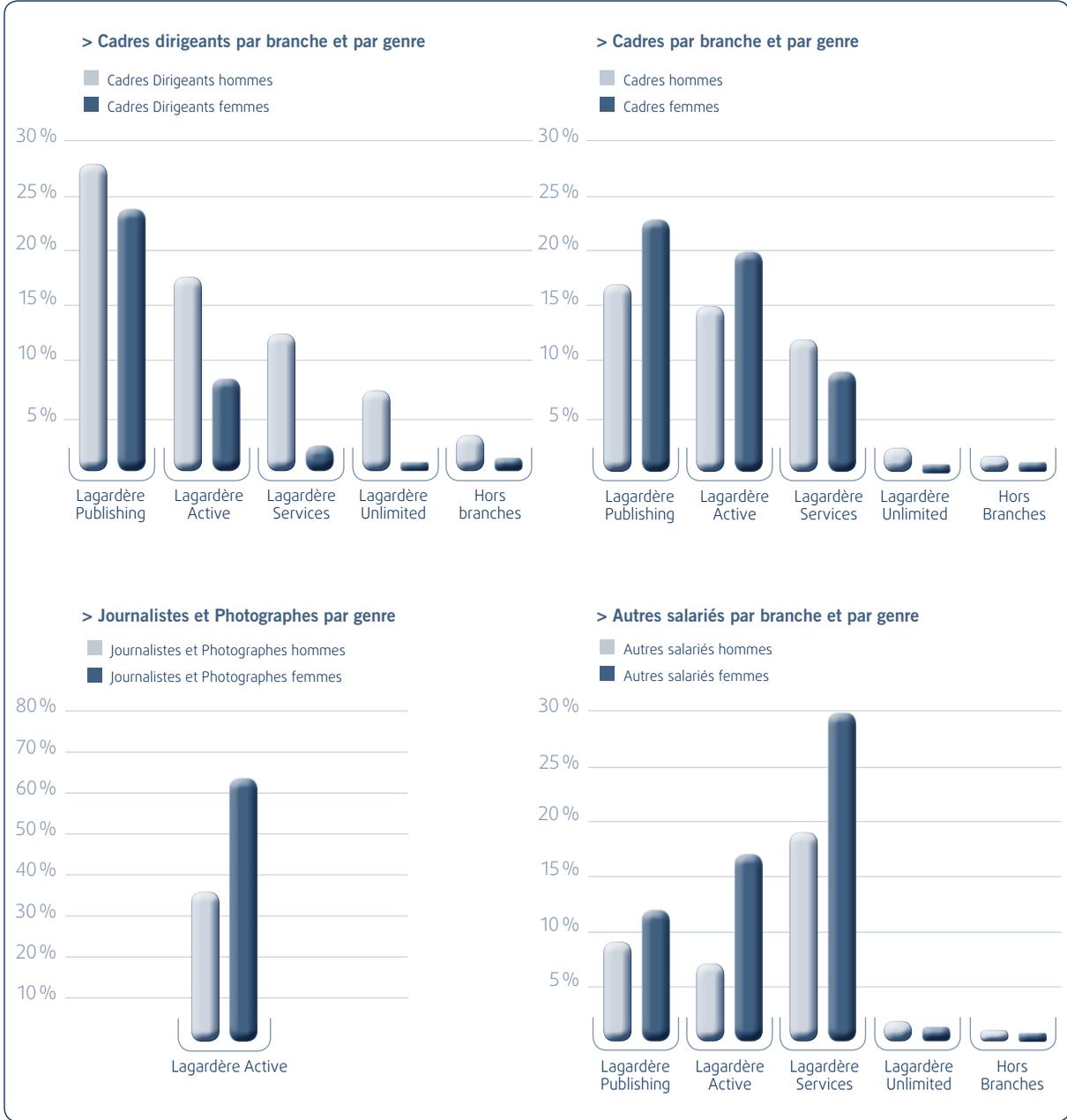
Concernant les heures supplémentaires le volume en 2010 représente globalement **409 609 heures**, ce qui constitue une hausse non négligeable vis-à-vis de 2009 qui affichait un volume global de **360 082 heures** (+13 %). Elles semblent dès lors avoir été une variable d'ajustement des heures travaillées, aux fluctuations d'activité du Groupe, beaucoup plus importante que les années précédentes.

Le recours au temps partiel demeure quant à lui stable aux alentours de **12 %** (13 % en 2010 contre 12 % en 2009). Il est principalement présent dans les branches Services (**60 % de la flexibilité du travail**) et connaît une hausse importante au niveau du Hors Branches (**+4 points en 2010**); enfin il concerne en majorité les femmes puisqu'elles représentent en 2010 plus de **73 %** de l'effectif total à temps partiel.

### • Effectifs à temps partiel au 31 décembre 2010

Branches	Effectif hommes	% temps partiel/effectif total hommes	Effectif femmes	% temps partiel/effectif total femmes	Effectif total à temps partiel	Effectif total (%)
Lagardère Publishing	63	2 %	462	12 %	525	8 %
Lagardère Active	211	7 %	550	10 %	761	8 %
Lagardère Services	596	15 %	1 503	29 %	2 099	21 %
Lagardère Unlimited	2	0,40 %	29	11 %	31	4 %
Hors Branches	58	22 %	33	24 %	91	20 %
<b>Groupe</b>	<b>930</b>	<b>8 %</b>	<b>2 577</b>	<b>16 %</b>	<b>3 507</b>	<b>13 %</b>

### Adapter l'effectif en termes de répartition par catégorie professionnelle et par genre



La répartition des effectifs par statut (au sens de catégorie socioprofessionnelle) varie d'une branche à l'autre et illustre la diversité des activités du Groupe.

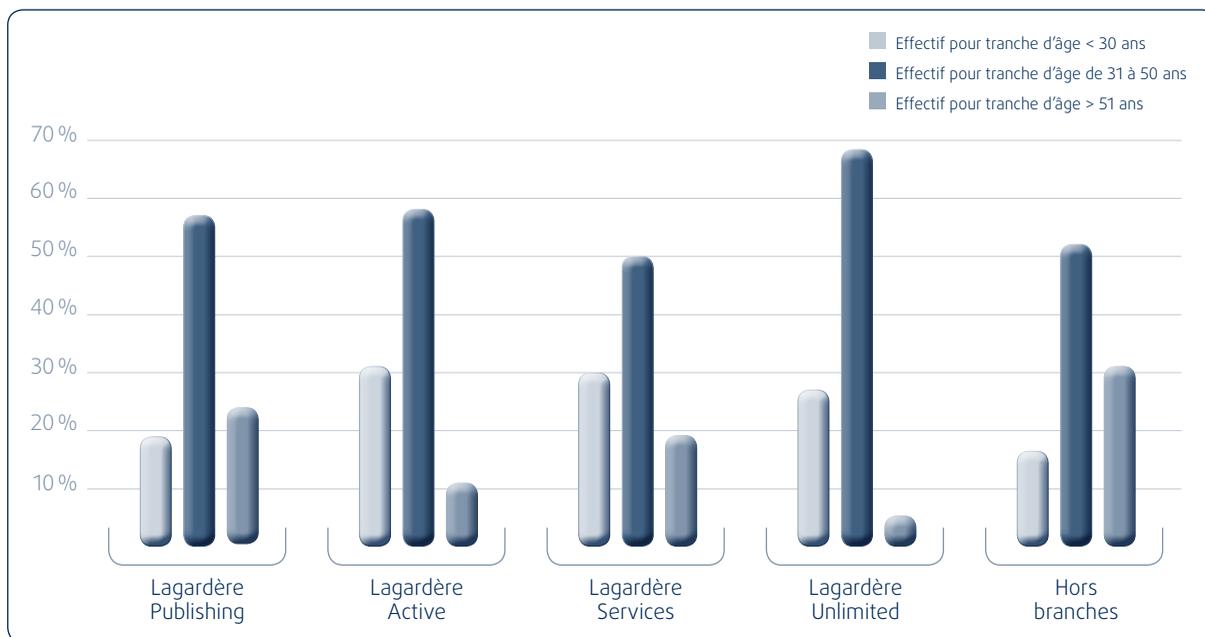
Ainsi, chez Lagardère Services, le taux d'encadrement est de **16 %** et s'explique notamment par la forte proportion d'employés, inhérente à l'activité de commerce de détail. Par contre, dans les autres branches, il est compris entre **29 % et 48 %**, ce qui semble normal dans des activités d'édition de contenu. Cette répartition organisationnelle est stable d'une année sur l'autre.

Par ailleurs, alors que l'année 2009 avait été marquée par une nette diminution de la population des journalistes (20 % des effectifs en moins), on constate en 2010 une hausse de cette catégorie (**+7 %**). Les effectifs des populations Cadres et autres salariés restent quant à eux stables sur 2010 par rapport à 2009, aux alentours de **7 230** pour les premiers et de plus de **16 800** pour les seconds.

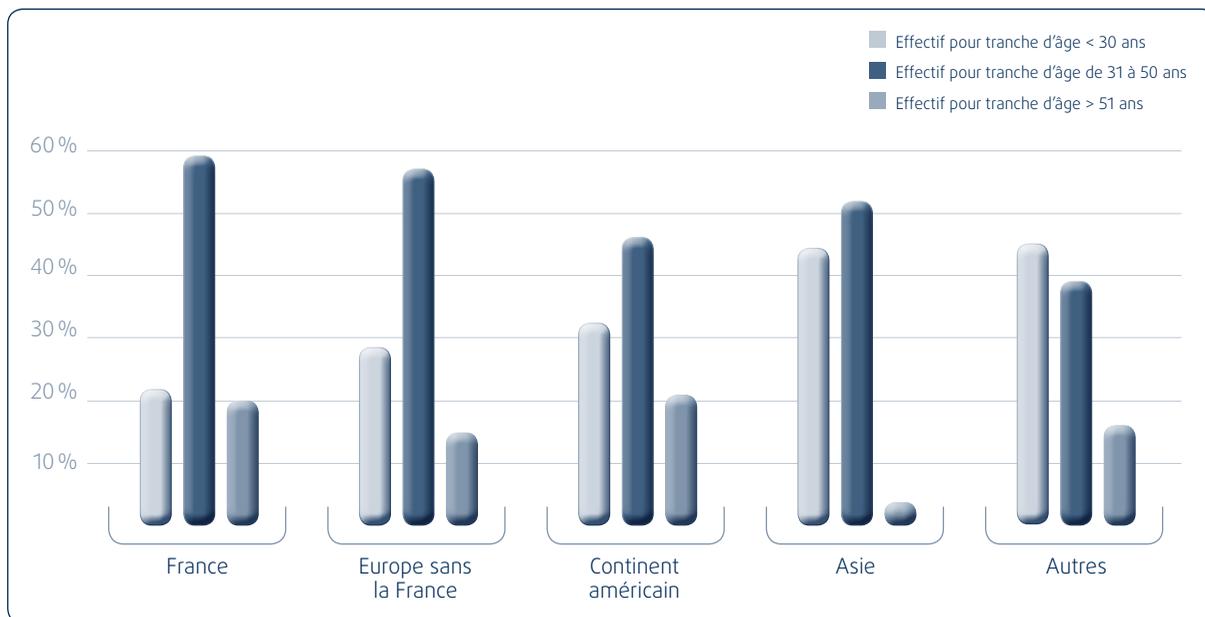
## A.2 ASSURER L'ÉQUILIBRE DE L'EFFECTIF EN TERME D'ÂGE

La pyramide des âges du Groupe traduit l'équilibre entre la jeunesse des salariés, dont un peu plus de **58%** ont moins de 40 ans et plus de **27%** moins de 30 ans, et l'expérience, liée à l'ancienneté des collaborateurs, nécessaire dans les médias traditionnels.

### • Représentation des effectifs par tranche d'âge et branche d'activité



### • Représentation des effectifs par tranche d'âge et zone géographique



### A.3 PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES PAR LA DIVERSITÉ ET LUTTER CONTRE TOUTES LES DISCRIMINATIONS

(Correspond à la rubrique relations sociales, handicap, de la loi NRE)

Dans ce domaine, Lagardère appuie ses actions sur deux principes forts : garantir l'égalité des chances et traiter chaque individu avec respect.

Fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le Groupe encourage la diversité au sein de ses branches, qui par leurs activités Média ou Distribution se doivent encore plus de refléter la société qui les entoure.

Le Groupe s'attache à promouvoir et à développer les actions transversales dans ce domaine en faisant notamment émerger les bonnes pratiques initiées dans les différentes entités puis en les faisant partager dans le Groupe.

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.

Cette réflexion a été approfondie via l'organisation, en octobre 2008, d'un séminaire consacré à la Diversité qui a réuni tous les Cadres des ressources humaines des différentes branches du Groupe.

À cette occasion il a été décidé de mettre l'accent sur trois dimensions :

- la place des femmes dans l'entreprise ;
- le handicap ;
- l'intégration de jeunes issus de zones urbaines sensibles.

#### Garantir l'épanouissement des femmes dans l'entreprise (NRE)

Avec un pourcentage de femmes de près de **59 %** du total de l'effectif, stable comparativement à 2009, la question de l'égalité hommes/femmes dans l'entreprise est un sujet particulier au sein du groupe Lagardère. La nature de ses métiers, qui explique en grande partie cette forte présence, ne doit pas masquer les progrès restant à réaliser pour leur permettre une égalité des chances et d'épanouissement dans le travail. La question qui se pose au sein des différentes branches n'est donc pas tellement de parvenir à un équilibre entre le nombre de salariés hommes et le nombre de salariés femmes mais plutôt de faire preuve d'une véritable égalité de traitement dans l'affectation des postes à responsabilité.

Donner la possibilité aux femmes d'accéder aux plus hauts niveaux de la hiérarchie constitue un objectif que le Groupe entend se donner dans les années qui viennent.

En 2010, les femmes représentent presque **64 %** du total des recrutements dans le Groupe, soit une progression de **0,7 point** par rapport à l'année passée.

Par ailleurs, **35 %** des postes de Cadres Dirigeants sont occupés par des femmes (soit une hausse de 3 points par rapport à 2009) ; elles occupent en outre **53 % (stable par rapport à 2009)** des fonctions de Managers et **64 %** des emplois de Journalistes (**-1 point**). Enfin, la proportion de femmes parmi les "autres salariés" est de **61 %** (niveau équivalent à celui de l'exercice 2009). Ces chiffres restent ainsi stables depuis maintenant deux ans.

Il convient par ailleurs de noter que certaines entreprises du Groupe se montrent exemplaires sur la question de la place des femmes dans l'entreprise :

- Hachette Livre SA - Direction & Divers : **527** femmes sur **743**, soit **71 %** de l'effectif ;
- Le groupe AELIA : **1 193** femmes pour un effectif total de **1 690** collaborateurs, soit **70 %** ;
- Lagardère Publicité : **505** femmes sur **667** collaborateurs, soit **76 %**.

Des marges de progrès sont cependant identifiées dans le Hors Branches et au sein de Lagardère Unlimited qui compte peu de femmes, notamment dans la catégorie des Cadres Dirigeants.

**• Entrées des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2010**

Branches	Embauches	Mutations	Suite à une fusion ou acquisition	Transformation (CDD en CDI)
Lagardère Publishing	386	17	1	63
Lagardère Active	1 039	62	74	107
Lagardère Services	1 719	35	2	55
Lagardère Unlimited	45	10	0	1
Hors Branches	10	0	0	1
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>3 199</b>	<b>123</b>	<b>77</b>	<b>227</b>
<b>Total Groupe 2009</b>	<b>2 475</b>	<b>194</b>	<b>201</b>	<b>218</b>
<b>Évolution 2009/2010</b>	<b>+23 %</b>	<b>-37 %</b>	<b>-62 %</b>	<b>+4 %</b>

**• Sorties des femmes en contrat permanent par branche durant l'année 2010**

Branches	Démissions	Ruptures avec accord amiable	Licenciements personnels	Licenciements économiques	Retraites	Mutations	Autres sorties
Lagardère Publishing	247	28	70	136	44	9	43
Lagardère Active	777	216	124	41	12	43	139
Lagardère Services	861	143	379	75	42	34	246
Lagardère Unlimited	35	8	0	15	0	5	1
Hors Branches	4	2	4	1	2	3	1
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>1 924</b>	<b>397</b>	<b>577</b>	<b>268</b>	<b>100</b>	<b>94</b>	<b>430</b>
<b>Total Groupe 2009</b>	<b>1 588</b>	<b>487</b>	<b>498</b>	<b>346</b>	<b>88</b>	<b>101</b>	<b>373</b>
<b>Évolution 2009/2010</b>	<b>+21 %</b>	<b>-18 %</b>	<b>+16 %</b>	<b>-23 %</b>	<b>+14 %</b>	<b>-7 %</b>	<b>+15 %</b>

**• Salaire annuel moyen des femmes en contrat permanent**

Zones	Cadres Dirigeants	Évolution 2009	Cadres	Évolution 2009	Journalistes et Photographes	Évolution 2009	Autres salariés	Évolution 2009
France	190 468	↗	47 537	→	56 227	→	22 342	→
Europe sans la France	83 702	↘	37 282	↘	28 242	↘	21 292	→
Continent américain	278 247	↗	83 811	↗	62 045	↗	27 012	↗
Asie	151 484	↗	58 211	↗	13 593	↗	28 076	↗
Autres	99 086	↗	55 119	↗			19 955	↘
<b>Total Groupe</b>	<b>126 151</b>	<b>→</b>	<b>48 792</b>	<b>↗</b>	<b>40 217</b>	<b>↘</b>	<b>22 802</b>	<b>↗</b>

### Part de l'effectif permanent femmes ayant bénéficié d'une augmentation de salaire

Branches	Cadres Dirigeants	Managers	Journalistes et Photographes	Autres salariés
Lagardère Publishing	74 %	73 %		76 %
Lagardère Services	65 %	64 %		67 %
Lagardère Active	30 %	54 %	41 %	37 %
Lagardère Unlimited	100 %	13 %		39 %
Hors Branches	83 %	77 %		90 %
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>63 %</b>	<b>64 %</b>	<b>41 %</b>	<b>60 %</b>
<b>Total Groupe 2009</b>	<b>35 %</b>	<b>60 %</b>	<b>32 %</b>	<b>56 %</b>

### Pourcentage des heures de formation suivies par les femmes

Branches	Cadres Dirigeants	Managers	Journalistes et Photographes	Autres salariés	Total
Lagardère Publishing	47 %	57 %		47 %	51 %
Lagardère Services	12 %	47 %		59 %	55 %
Lagardère Active	41 %	59 %	69 %	72 %	65 %
Lagardère Unlimited	0 %	24 %		46 %	35 %
Hors Branches	33 %	46 %		40 %	42 %
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>35 %</b>	<b>55 %</b>	<b>69 %</b>	<b>58 %</b>	<b>57 %</b>
<b>Total Groupe 2009</b>	<b>29 %</b>	<b>54 %</b>	<b>62 %</b>	<b>56 %</b>	<b>56 %</b>

### Favoriser l'intégration des personnes handicapées

Le handicap reste largement sous-représenté dans le Groupe et le taux de salariés handicapés avait tendance à régresser depuis maintenant trois ans. Pour faire face à cette problématique, il a été décidé, par les fonctions Ressources Humaines, de renforcer les actions à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe afin de corriger cette tendance et d'intégrer plus volontairement des travailleurs handicapés.

Après une année 2009 très satisfaisante (en raison notamment d'une augmentation du taux d'intégration des travailleurs handicapés), l'année 2010 est marquée par une évolution globale à nouveau satisfaisante dans la mesure où, à l'exception de la zone Europe, le taux d'insertion est également en hausse ou stable (comme sur le continent américain). La situation de la France est à ce titre exemplaire puisqu'on peut observer une hausse de **4 points** par rapport à l'année 2007.

La situation de la zone Europe (sans la France), où l'on constate une baisse importante du taux d'insertion (**-5 points**), est due à une forte baisse du nombre de travailleurs handicapés au sein de la branche Lagardère Services et, notamment, la société Lapker située en Hongrie (passage de 90 salariés handicapés en moyenne sur les trois dernières années à 4 en 2010).

En effet, la législation en matière de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé étant devenue en 2010 beaucoup plus stricte en Hongrie, tant au niveau des conditions que de la procédure, le nombre de travailleurs handicapés a considérablement diminué. En outre, le changement de statut des vendeurs (de salarié à gérant indépendant) a renforcé cette impression de baisse très importante, alors même que la société a, encore cette année, procédé au recrutement d'un travailleur handicapé.

Le Groupe tient ici à rappeler en tout état de cause l'attention particulière qui est apportée à cette problématique notamment par la diffusion, à travers tout le Groupe, de la bonne pratique initiée chez Lagardère Active sous la bannière de la mission Handicap « Je suis Handicap ».

### • Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif permanent

Branche	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie	Autres
Lagardère Publishing	18,5	12,1	0	0	0
Lagardère Services	6	6	1	0	3
Lagardère Active	10	5	0	7,5	0
Lagardère Unlimited	6	1,8	0	0	0
Hors Branches	30				
<b>Total 2010</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>0,5</b>	<b>4,6</b>	<b>2,2</b>
Rappel total 2009	10	11,7	0,5	3,3	1,8
Rappel total 2008	9,6	10	1	4	1,8
Rappel total 2007	8,5	12	1	4	0

#### Tendre la main aux jeunes issus des zones urbaines sensibles

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2010 son partenariat, initié en 2006, avec l'association Nos Quartiers ont des talents, association créée en Seine-Saint-Denis en 2005, et dont l'action s'étend sur toute la région Paris - Île-de-France (lieu principal d'implantation du Groupe en France). Cette action consiste en l'organisation de forums de rencontres entre employeurs et jeunes issus de zones urbaines sensibles (permettant ainsi de faciliter leur accès au marché du travail) ainsi que de parrainages avec des DRH afin de les guider dans leurs recherches d'emplois.

#### B) FAVORISER DES CONDITIONS DE TRAVAIL HARMONIEUSES

Cette seconde priorité illustre, d'une part, le souhait du Groupe de contribuer à l'épanouissement de ses collaborateurs et, d'autre part, sa détermination pour attirer les meilleurs talents en son sein.

Elle s'illustre tout d'abord par la volonté d'offrir aux collaborateurs une rémunération respectant les lois et conventions, se situant dans la moyenne haute du marché, récompensant la performance individuelle et liée, autant que possible, aux résultats collectifs.

Par ailleurs, le Groupe s'efforce :

- de stimuler la mise en place de couverture sociale pour ses salariés ;
- de préserver la santé et la sécurité au travail ;
- et enfin d'encourager le dialogue social.

#### B.1 OFFRIR AUX COLLABORATEURS DES CONDITIONS FINANCIÈRES APPROPRIÉES

##### Offrir une rémunération globale attractive

Dans un environnement concurrentiel fort, l'approche du Groupe en matière de rémunération se traduit par le souhait d'apporter une offre attractive et raisonnée par rapport aux pratiques du marché (que ce soit en termes d'activité ou de contexte économique et social de tel ou tel 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, part variable, couverture sociale, épargne collective...).

##### Niveaux de salaires

En matière de rémunération, Lagardère s'attache à proposer des pratiques de rémunération justes, équitables et cohérentes. Celles-ci 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).

Dans certains pays où la notion de salaire minimum légal revêt parfois un caractère symbolique ou lorsqu'il n'existe aucun salaire minimum, les pratiques salariales sont définies en fonction des salaires pratiqués sur le marché du travail local.

Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à **37 841 €** en 2010 contre 36 066 € en 2009.

### Salaires brut moyen en euros pour les salariés en contrat permanent par statut et par zone géographique

Zones	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Cadres hommes	Cadres femmes	Journalistes et Photographes hommes	Journalistes et Photographes femmes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes
France	210 697	190 468	58 824	47 537	63 240	56 227	25 395	22 342
Europe sans la France	129 998	83 702	49 145	37 282	30 101	28 242	27 607	21 292
Continent américain	288 521	278 247	98 467	83 811	75 034	62 045	27 868	27 012
Asie	212 713	151 484	77 157	58 211	17 647	13 593	26 660	28 076
Autres	144 473	99 086	57 377	55 119	0	0	18 199	19 955
<b>Groupe</b>	<b>177 235</b>	<b>126 152</b>	<b>60 245</b>	<b>48 792</b>	<b>49 268</b>	<b>40 218</b>	<b>26 072</b>	<b>22 803</b>

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

La volonté de Lagardère est en tout état de cause 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 tableau ci-dessus s'expliquent essentiellement par des disparités liées à la nature des emplois et des responsabilités exercés ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification existant entre les deux populations.

Les grilles de salaire mises en place dans certaines des filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, **61%** de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste, et **78%** des effectifs appartiennent à une société ayant défini un salaire minimum.

#### Politique d'augmentation de salaire : reconnaissance de l'évolution de l'apport des salariés et le maintien du pouvoir d'achat

La politique du Groupe est de favoriser des augmentations de salaire fondées sur l'évaluation des résultats individuels selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales. Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est ainsi de plus en plus pratiquée. Là encore une grande liberté est donnée à chaque entité pour mettre en place des augmentations individuelles et/ou collectives en fonction de son métier et de son environnement.

En contrepartie de cette individualisation et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière d'évolution de la rémunération de base, le Groupe encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

En 2010, nous observons une stabilité au niveau de la part de la population ayant bénéficié d'une augmentation de salaire après une forte diminution constatée en 2009. L'effort au titre de l'exercice 2010 s'est particulièrement porté sur les catégories des Cadres et Cadres Dirigeants femmes ainsi que celle des autres salariés.

#### Part de l'effectif permanent ayant bénéficié d'une augmentation de salaire par statut, par genre et par branche

Branches	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Cadres hommes	Cadres femmes	Journalistes Photographes hommes	Journalistes Photographes femmes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes	Toutes CSP hommes	Toutes CSP femmes	Toutes CSP
Lagardère Publishing	49%	74%	70%	73%			70%	76%	68%	75%	72%
Lagardère Active	27%	30%	48%	54%	37%	41%	34%	37%	39%	42%	41%
Lagardère Services	56%	65%	66%	64%			70%	67%	69%	67%	68%
Lagardère Unlimited	34%	100%	30%	13%			50%	39%	43%	35%	40%
Hors Branches	70%	83%	72%	89%			79%	90%	72%	96%	80%
<b>Groupe</b>	<b>44%</b>	<b>70%</b>	<b>60%</b>	<b>64%</b>	<b>37%</b>	<b>41%</b>	<b>62%</b>	<b>60%</b>	<b>59%</b>	<b>60%</b>	<b>59%</b>

#### Parts variables individuelles : encouragement de la performance individuelle

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 près de **44 %** des effectifs du Groupe bénéficient d'une part variable de rémunération (une certaine disparité se crée en fonction des zones géographiques et s'explique notamment par des pratiques de marché différentes, la politique de rémunération restant une prérogative du management local).

Là encore, partout où les systèmes de part variable, ou équivalents, s'appliquent, le Groupe encourage la mise en place de systèmes par objectifs et d'entretiens annuels de revue de performance, afin d'apporter aux salariés un maximum de clarté et de transparence.

### • Part des salariés bénéficiant d'une part variable de rémunération

Branches	Cadres Dirigeants hommes	Cadres Dirigeants femmes	Cadres hommes	Cadres femmes	Journalistes Photographes hommes	Journalistes Photographes femmes	Autres salariés hommes	Autres salariés femmes	Toutes CSP hommes	Toutes CSP femmes	Toutes CSP
Lagardère Publishing	77 %	72 %	64 %	54 %			50 %	50 %	57 %	53 %	55 %
Lagardère Active	72 %	96 %	64 %	64 %	28 %	28 %	42 %	43 %	47 %	45 %	46 %
Lagardère Services	100 %	100 %	100 %	100 %			30 %	24 %	45 %	33 %	35 %
Lagardère Unlimited	82 %	100 %	86 %	88 %			49 %	42 %	63 %	49 %	58 %
Hors Branches	95 %	100 %	26 %	26 %			0 %	1 %	15 %	12 %	14 %
<b>Groupe</b>	<b>81 %</b>	<b>80 %</b>	<b>73 %</b>	<b>66 %</b>	<b>28 %</b>	<b>28 %</b>	<b>37 %</b>	<b>35 %</b>	<b>49 %</b>	<b>42 %</b>	<b>44 %</b>

L'existence de cette part variable, notamment dans les métiers à forte teneur commerciale, explique en partie les différences de rémunérations (en matière de salaire total) observées entre les différentes catégories (voir tableau p. 86).

### Intéressement, participation : participation à la performance collective

La participation des collaborateurs aux résultats de leur entreprise est une pratique encouragée au sein du Groupe. Elle se traduit principalement par la participation aux bénéfices (sous forme de participation ou d'intéressement) et la mise en place de plans d'épargne salariale.

Chaque entité a la liberté du mécanisme mis en place afin de s'adapter du mieux possible à la réglementation existant localement, à la pertinence vis-à-vis des enjeux locaux et enfin aux spécificités de l'activité.

**48 %** des collaborateurs en France bénéficient ainsi d'un plan d'intéressement collectif.

### Plans d'épargne salariale : favoriser l'épargne

### • Part des salariés bénéficiant d'un plan d'épargne

Branches	Part de l'effectif
Lagardère Publishing	33 %
Lagardère Active	20 %
Lagardère Services	13 %
Lagardère Unlimited	17 %
Hors Branches	100 %
<b>Moyenne</b>	<b>22 %</b>

**22 %** au global des collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne salariale. Ce pourcentage pour la France est de **24 %**.

**1,34 %** des actions émises par le Groupe est détenu par les salariés, dont **0,45 %** sous forme de FCP.

### Actions gratuites : retenir les hauts potentiels

Le Groupe développe par ailleurs 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.

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs à haut potentiel en procédant régulièrement à l'attribution d'actions du Groupe. Jusqu'en 2006, cette attribution d'actions se faisait sous la forme de stock-options. Depuis 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d'Attribution d'Actions Gratuites (cf. rapports spéciaux de la Gérance § 7.3.4 et 7.3.5).

### Couverture sociale : mutuelle santé, prévoyance

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

Dans les autres pays, en fonction des systèmes étatiques et des pratiques locales, des outils de prévoyance sont également mis en place ou proposés à l'ensemble des salariés.

Chaque entité s'acquitte ainsi des charges sociales en fonction des obligations et des pratiques de chaque pays dans lesquels elle est implantée.

### Charges sociales en K€ par branche

Par branche d'activité	2010	2009	Variation
Lagardère Publishing	79 606	78 529	1 077
Lagardère Active	142 865	141 978	887
Lagardère Services	63 711	62 623	1 088
Lagardère Unlimited	6 831	8 858	(2 027)
Autres activités	12 542	13 963	(1 421)
<b>Total</b>	<b>305 555</b>	<b>305 951</b>	<b>(396)</b>

### Charges sociales en K€ par zone géographique

Par secteur géographique	2010	2009	Variation
France	219 441	217 798	1 643
Union européenne	53 253	55 869	(2 616)
Autres pays européens	8 983	8 188	795
USA Canada	19 401	18 797	604
Asie-Océanie	3 728	4 166	(438)
Autres (Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine)	749	1 133	(384)
<b>Total</b>	<b>305 555</b>	<b>305 951</b>	<b>(396)</b>

Dans ces charges sociales sont incluses également les contributions aux œuvres sociales versées aux instances représentatives du personnel en fonction des usages en vigueur localement.

## B.2 PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

(Cette rubrique correspond à la partie "conditions d'hygiène et de sécurité" de la loi NRE)

Les activités du Groupe relèvent principalement du secteur tertiaire, secteur dans lequel **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.

### Le stress

En France, depuis 2006, la question de la prévention des risques liés au stress et plus globalement au "mal-être au travail" est un sujet qui est abordé dans le Groupe, indépendamment des injonctions gouvernementales sur le sujet.

Il est rappelé à ce titre qu'en 2009 des expertises ont été menées, avec les Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail du Groupe et d'Hachette Livre, afin d'évaluer le stress présent, d'identifier les éventuelles populations à risques, ainsi que les principales causes liées à l'environnement du travail. Le Groupe reconnaît la portée et la difficulté du sujet, ainsi il a choisi depuis longtemps d'y travailler de manière ouverte, collaborative et au rythme lié à la complexité de la thématique.

### Actions collectives : formation et dialogue social

De nombreuses formations sur les thèmes de l'hygiène et de la sécurité sont organisées au sein des entités du Groupe. En 2010 elles ont représenté 10 604 heures, soit 1 414 jours ; ce chiffre est en baisse par rapport à l'année 2009 (2 803 jours) et s'explique par un effort supplémentaire consacré aux autres thématiques de formation et, notamment, les formations liées à l'informatique/numérique ou au métier.

Avec la représentation du personnel, les questions d'hygiène et de sécurité figurent parmi les sujets les plus traités dans le cadre d'instances spécifiques ou générales de dialogue social. Il est à noter à ce titre que **60%** des effectifs sont couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail. Par ailleurs, près de 18% des entités du Groupe bénéficient d'une instance spécifique, en charge de l'hygiène et de la sécurité au travail.

### Accidents du travail : taux de fréquence, de gravité et leur évolution

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.

Les efforts déployés depuis plusieurs années continuent de porter leurs fruits puisqu'en 2010 le taux de fréquence diminue à nouveau considérablement pour passer à **4,65** au niveau Groupe contre 8,18 en 2009, 9,85 en 2008 et 9,68 en 2007. Ce chiffre est stable pour la France en 2010, comparativement à 2009.

Le taux de gravité des accidents du travail diminue quant à lui également au niveau Groupe puisqu'il atteint **0,14** en 2010 alors qu'il était de 0,29 en 2009, 0,32 en 2008 et de 0,31 en 2007. Il se maintient en France autour de **0,75**.

### Temps de travail

Les durées de temps de travail maximum observées par zone géographique sont les suivantes.

Zone géographique	Nombre de jours travaillés	Nombre d'heures travaillées
France	210	7
Europe sans la France	241	8
Continent américain	246	8
Asie	252	8
Autres	254	8

Ces durées correspondent aux pratiques locales et s'inscrivent systématiquement dans le cadre légal local en vigueur. Il est à noter que le nombre théorique de jours travaillés sur l'ensemble des zones hors France ainsi que le nombre d'heures travaillées par jour sont en baisse, preuve d'une amélioration en matière sociale.

### Taux d'absentéisme

Branches	Maladie (j/pers)	Congés parentaux (j/pers)	Accidents (j/pers)
Lagardère Publishing	2,6	1,8	0,02
Lagardère Active	2,7	1,5	0,006
Lagardère Services	3,0	0,9	0,02
Lagardère Unlimited	1,7	0,7	0,002
Hors Branches	2,2	0,3	0,015
<b>Total Groupe 2010</b>	<b>2,8</b>	<b>1,3</b>	<b>0,01</b>
Rappel 2009	5,2	3,1	0,4
Rappel 2008	5,2	3,2	0,4
Rappel 2007	5,2	2,6	0,5

L'absentéisme en 2010 est globalement en net recul pour tous les types d'absence (et notamment la maladie : diminution de près de la moitié du nombre de jours d'absence par personne).

Il est à noter également que la baisse régulière des absences liées aux accidents du travail continue sur l'année 2010 ; elle est une résultante claire des efforts faits en matière de santé et sécurité au travail.

(1) Taux de fréquence = (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 10) / nombre d'heures travaillées.  
Taux de gravité = (nombre de jours d'arrêt x 1 000) / nombre d'heures travaillées.

### B.3 PROMOUVOIR LE DIALOGUE SOCIAL

(Correspond à la rubrique relations sociales de la loi NRE)

Composante essentielle de la politique de ressources humaines du groupe Lagardère, le **dialogue social**, qui s'inscrit sur un principe clair de recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux, se situe **à tous les niveaux de l'organisation** (entités, branches et Groupe).

#### Constitution d'un comité de groupe et d'un 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.

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).

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.

Le Comité de Groupe, qui a été renouvelé en 2009, s'est réuni au mois de décembre 2010.

Le Bureau du Comité de Groupe s'est quant à lui réuni une fois en novembre 2010. Lors de ces réunions, les débats ont porté, entre autres, sur les projets de cession des activités de la Presse Magazine Internationale.

La réunion plénière du Comité d'Entreprise Européen s'est tenue en avril 2010. Il a par ailleurs été renouvelé en 2010. Le Bureau du Comité d'Entreprise Européen s'est quant à lui réuni une fois en 2010.

Lors de cette réunion, les débats ont porté, entre autres, sur le fonctionnement du Comité d'Entreprise Européen.

#### Représentation du personnel en local

En 2010 ce sont **72 %** des effectifs de Lagardère qui bénéficient d'une représentation du personnel. Ce chiffre est **stable** par rapport à 2009. En France, ce taux atteint plus de **97 %**, les salariés non couverts restant ceux qui évoluent dans de très petites structures.

#### Accords collectifs

Indice de la vie du dialogue social, au total ce sont **541** accords collectifs qui sont applicables dans le Groupe au 31 décembre 2010. Ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, etc.

Au cours de l'année 2010, **116** nouveaux accords collectifs ont été signés, soit un chiffre relativement stable au regard de l'exercice 2009. Deux éléments expliquent cette évolution :

- **d'une part, en France**, les obligations de négociation faites par le gouvernement sont chaque année de plus en plus fortes ; on constate d'ailleurs ici que 77 nouveaux accords ont été signés ;
- **d'autre part, en Asie**, 18 nouveaux accords ont été signés en 2010 (il y en avait 17 déjà en 2009) ; il s'agit à nouveau de la société Hachette Book India (créée en 2008) mais également d'Hachette Fujingaho (Lagardère Active) au Japon.

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type :

- **72 %** des effectifs couverts par un accord sur la durée du travail ;
- **60 %** des effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- **71 %** des effectifs couverts par un accord sur les rémunérations ;
- **62 %** des effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale ;
- **29 %** des effectifs couverts par un accord sur la formation.

• Part de l'effectif couvert par un accord par domaine et par zone géographique

Zones	Durée du travail	Hygiène, sécurité et conditions de travail	Rémunération	Couverture sociale	Formation	Autre accord
France	95 %	61 %	87 %	71 %	39 %	84 %
Europe sans la France	63 %	62 %	67 %	59 %	26 %	16 %
Continent américain	50 %	50 %	50 %	50 %	9 %	0 %
Asie	26 %	21 %	37 %	23 %	1 %	0 %
Autre	88 %	88 %	88 %	88 %	78 %	78 %
<b>Total</b>	<b>72 %</b>	<b>60 %</b>	<b>71 %</b>	<b>62 %</b>	<b>29 %</b>	<b>39 %</b>

**Dialogue social au niveau professionnel**

Le Groupe est également présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias : syndicats professionnels de la presse ou de l'édition. À ce titre, il participe à des négociations avec les partenaires sociaux français (notamment concernant les pigistes, les intermittents et les travailleurs à domicile).

Pour l'édition, Lagardère Publishing participe activement aux négociations paritaires menées par le Syndicat national de l'édition avec les organisations syndicales.

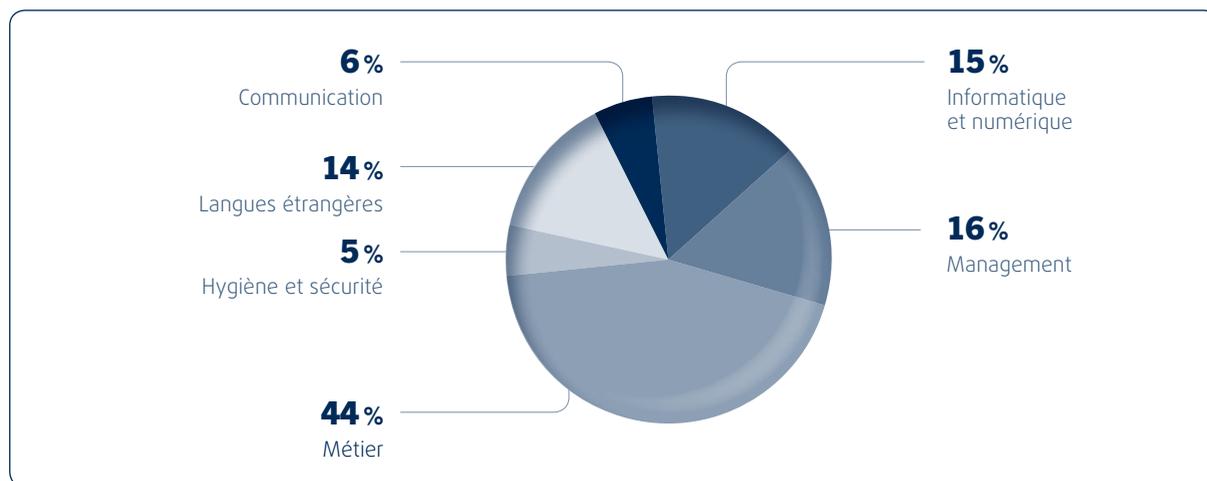
**C) ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

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.

**C.1 LA FORMATION**

En 2010, les principaux enjeux du Groupe ont concerné, comme l'année précédente l'acquisition des savoir-faire liés aux technologies de l'informatique et du numérique (et plus particulièrement leur utilisation en combinaison avec les médias traditionnels) ainsi que l'amélioration de la gestion des talents, y compris au niveau inter-branches.

• Répartition des heures de formation par catégorie



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 2010 ne s'est pas démenti puisque plus de 220 000 heures ont été consacrées à la formation pour un budget total qui dépasse les 9 200 000 euros.

Le budget par salarié s'élève ainsi en 2010 à **339 euros** par salarié, soit une donnée sensiblement équivalente à l'année 2009 ; ce chiffre atteint près de **600 euros** pour la France au titre de l'exercice 2010, contre un peu plus de 680 euros en 2009.

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.

Deux programmes - "leadership", "intégration" - sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe. Il est à noter à ce sujet que depuis cette année, le séminaire d'intégration est ouvert à tous les Cadres nouvellement arrivés dans le Groupe.

Les formations en management continuent par ailleurs d'avoir un poids important (**16 %**) en nette augmentation par rapport à 2009 (**10 %**).

Le cœur de l'effort formation en 2010 s'est situé sur les formations métiers (**44 %**) et surtout l'informatique et le numérique (**15 %**), thèmes qui peuvent d'ailleurs se confondre dans les métiers des médias mais également aujourd'hui de l'édition (avec le fort développement du numérique dans ce domaine).

## C.2 ENCOURAGER LES STAGES ET L'APPRENTISSAGE

Chaque entité développe une politique importante d'échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages.

En 2010, **1 963** stagiaires ont été accueillis dans les entreprises de Lagardère soit **251** de plus que l'année passée.

Le nombre de contrats d'alternance a atteint **457** soit une progression de **31** par rapport à l'an passé. Ces types de contrat sont particulièrement intéressants, aussi bien pour le Groupe que pour les jeunes. Pour ces derniers, ces contrats leur permettent de découvrir le monde de l'entreprise sur des périodes assez longues (un à deux ans) tout en poursuivant leur formation de base.

## C.3 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.

Afin d'aider les collaborateurs à définir leur projet professionnel, des outils d'aide à la réflexion sur la mobilité sont mis à leur disposition sur l'intranet du Groupe. Sur ce même espace, les collaborateurs ont par ailleurs l'occasion d'accéder aux postes ouverts au sein du Groupe ainsi que de créer des systèmes d'alertes personnalisées les tenant informés des postes à pourvoir en interne et qui pourraient correspondre à leurs attentes.

En 2010, on constate que la mobilité interne a représenté plus de **12 %** des embauches du Groupe (promotion interne plus mutation) contre 7,6 % en 2009.

Bien que les spécificités des différentes entités (activité, dispersion géographique...) puissent constituer un frein à la mobilité entre branches, cette belle amélioration entre 2009 et 2010 démontre que la thématique de la mobilité tient une place importante dans la politique ressources humaines du Groupe. De ce fait, cette progression ne constitue pas une fin en soi, et les efforts fournis pour organiser, faciliter et développer les mobilités continueront à revêtir une importance considérable dans les années à venir.

### 5.3.2.2 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

Deux des quatre priorités (voir plus-haut) définies par Lagardère s'inscrivent dans des préoccupations sociétales, et six engagements en découlent :

- défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité de nos contenus ;
- faciliter l'accès de nos contenus aux personnes fragilisées ;
- être à l'écoute de nos différents publics ;
- encourager le débat sur le Développement Durable ;
- s'engager pour la promotion de la culture et du sport ;
- se montrer solidaire et permettre l'éclosion des jeunes talents.

Ces engagements sont détaillés dans le rapport de Développement Durable (partie 2), mais le respect de la loi NRE nécessite d'exposer dans ce Document de référence les relations du groupe Lagardère avec les sous-traitants ainsi que ses liens avec la société civile.

Dans les différents pays où elles sont implantées, chacune des branches du Groupe tient compte de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Ainsi, la proportion des Cadres Dirigeants embauchés localement s'élève à 94 % pour l'ensemble du Groupe.

**A) LES RELATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS**

Le Groupe, qui entretient des relations étroites avec ses nombreux sous-traitants, répond à ces questions de deux façons :

- d'une part, en intégrant depuis longtemps des critères éthiques, sociaux et environnementaux dans ses relations avec ses partenaires, notamment par l'élaboration d'un certain nombre de chartes ou codes spécifiques à ses entités ;
- d'autre part, en menant des programmes de sensibilisation de ses partenaires ainsi que d'audit et de suivi de leurs performances.

**A.1 L'INTÉGRATION DE CRITÈRES ÉTHIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DU GROUPE AUPRÈS DE NOS PARTENAIRES**

Les critères prévus par la Charte de Développement Durable, qui s'appliquent à l'ensemble des filiales étrangères, 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 ;
- l'acceptation de la possibilité pour Lagardère de procéder à des audits afin de vérifier, par ses propres moyens ou en recourant aux services de tiers, l'application des principes de cette charte.

Par ailleurs, le 7<sup>e</sup> principe de la Politique Achats répond également aux préoccupations de la loi NRE. Il est ainsi intitulé : « Le respect des réglementations et lois applicables ainsi que des règles de déontologie vis-à-vis des fournisseurs. »

Chez Lagardère Active, les fournisseurs de la filière de fabrication des magazines (papetiers, imprimeurs, brocheurs, routeurs) doivent adhérer à la Charte de Développement Durable du groupe Lagardère. Par ailleurs, les critères de Développement Durable sont progressivement introduits dans les appels d'offres d'achats de matériels et de prestations. Des engagements en matière de Développement Durable sont également formalisés dans certains contrats. Pour suivre ces différents sujets, un comité Développement Durable a été mis en place en 2009 au sein de la Direction des Achats et Moyens Généraux.

Chez Lagardère Publishing, la charte (ou Code d'Éthique) élaborée en 2007 couvre les trois thèmes du Développement Durable. Sur le plan social, cette charte prévoit le respect des droits de l'enfant et des droits de l'homme. Sur le plan environnemental, la charte impose aux fournisseurs de respecter les dispositions des lois et réglementations environnementales en vigueur, 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.

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 leurs fournisseurs et sous-traitants.

Ce 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. Conformément à ce code, Hachette Collections a réalisé en 2010, 16 audits de conformité. 94 % de ces audits ont permis de valider la conformité des usines (15 usines) et ont servi à mettre en place des mesures d'amélioration. 6 % des audits (1 usine) ont révélé des dysfonctionnements. L'usine concernée a depuis corrigé ces non-conformités.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

Chez Lagardère Services, certains fournisseurs spécifiques fabriquant en Asie signent également une charte d'engagement à respecter ces mêmes exigences sociales et des audits sont effectués sur place régulièrement pour vérifier le respect de ces exigences.

Ces informations, qui correspondent à celles requises par le dispositif NRE au titre des relations avec les sous-traitants, sont reprises dans le rapport de Développement Durable dans la partie consacrée aux parties prenantes.

## A.2 LES PROGRAMMES DE SENSIBILISATION DE NOS PARTENAIRES ET LE SUIVI DE LEURS PERFORMANCES

**Lagardère Active** sensibilise ses fournisseurs à la nécessité de s'impliquer durablement en faveur de l'environnement. Le Groupe entretient des contacts étroits avec ses fournisseurs et demande régulièrement à l'ensemble de ses papetiers et imprimeurs de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales.

Lagardère Active s'est ainsi associé à Ecovadis, première plate-forme collaborative permettant aux entreprises membres d'évaluer les performances environnementales, sociales et éthiques de leurs fournisseurs dans le monde entier. Cette solution associe technologie et expertise sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et s'attache à fournir des évaluations couvrant plus de 150 catégories d'achat et 21 indicateurs RSE. En 2010, Ecovadis a évalué les fournisseurs répondant aux appels d'offres réalisés sur l'exercice, notamment pour les marchés multitechniques, multiservices et papier.

**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 (voir ci-dessous).

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.

Hors Europe, plus de 70 % 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) ou ont signé un contrat-cadre incluant un volet social. 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 plus de 80 % des travaux d'impression actuellement réalisés. Grâce à ces actions de sensibilisation, un nombre croissant de nos imprimeurs français et européens ont signé un contrat-cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale.

## B) LES RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

La **Fondation Jean-Luc Lagardère**, qui a fêté en 2009 son vingtième anniversaire, est au cœur des relations du Groupe avec la société civile. Elle a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité et du sport et pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et tisser des liens solidaires.

Chaque année, la Fondation attribue des Bourses à de jeunes créateurs du monde de la culture et des médias. Depuis sa création, 192 lauréats (dont onze nouveaux en 2010) ont reçu la somme totale de 4 370 000 €, dont 240 000 € cette année.

Certaines des actions 2010 de la Fondation sont détaillées dans le rapport de Développement Durable. À titre d'exemple, la Fondation Jean-Luc Lagardère a conclu en 2010 un partenariat pour deux ans, avec le Studio 13/16 du Centre Pompidou, dédié à la pratique artistique des jeunes âgés de 13 à 16 ans, notamment ceux issus de quartiers "difficiles".

La Fondation a également reconduit son partenariat avec l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris, à la fois pour la formation de sportifs de haut niveau et pour le dispositif d'expérimentations pédagogiques au lycée qui a pour objectif de "désenclaver savoirs et territoires" et de promouvoir la réussite de tous les jeunes.

Au sein de Lagardère Active, la Fondation Elle, créée en décembre 2004, est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : *"Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société"*. Depuis sa création, la Fondation a soutenu plus de 30 projets en faveur de l'éducation des femmes, en France et dans le monde.

Au-delà des projets soutenus en 2010, la Fondation Elle a, en partenariat avec la Fondation Jean-Luc Lagardère, accordé une bourse de vie à Gaby Saget, une étudiante et jeune journaliste haïtienne de 27 ans, pour l'aider à compléter sa formation à Sciences Po Paris.

En ce qui concerne les **associations d'insertion**, parmi les exemples développés ailleurs, on peut citer ici le partenariat avec l'association Nos Quartiers ont des talents, qui aide à mettre le pied à l'étrier à des jeunes issus de quartiers difficiles.

En ce qui concerne les **établissements d'enseignement**, le groupe Lagardère, qui est partenaire de plusieurs universités dans le cadre d'embauches de jeunes en contrat d'alternance, entretient une relation particulièrement suivie avec l'Institut de Sciences Politiques de Paris avec qui il conduit plusieurs programmes (voir ci-dessus) depuis plusieurs années.

Les médias de Lagardère Active sont eux aussi impliqués dans la promotion des jeunes talents. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* organise avec l'école de journalisme de Sciences Po le concours du meilleur portrait, primé par un stage de quatre mois au sein de la rédaction du journal et par une publication sur le site Internet du *Journal du Dimanche*.

Chez Lagardère Publishing, Hachette et Hatier participent à l'association Savoir Livre qui travaille en concertation avec l'Éducation nationale et la direction du livre et de la lecture du ministère de la Culture, et dont le but est de favoriser l'accès à la lecture.

En ce qui concerne les **associations de défense de l'environnement**, la filiale Lagardère Services a renouvelé en 2010 et pour 2011 son partenariat avec le WWF, dans le cadre du kiosque numérique HDS digital.

Chez Lagardère Active, la chaîne de télévision Gulli (dans le cadre du développement de son label Gulli Ma planète) a reconduit son partenariat avec l'association Planète Urgence.

De son côté, Lagardère Unlimited est engagé dans des partenariats avec diverses associations sur ses différents territoires, notamment en Israël.

### 5.3.2.3 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Lagardère est un groupe de médias, avec des activités très diversifiées de nature largement tertiaire, ce qui tend à modérer ses risques industriels et environnementaux directs<sup>(1)</sup>. À ce titre, certaines des rubriques environnementales du Dispositif NRE visant plus précisément le domaine de l'industrie (par exemple celles concernant certains "rejets dans l'air, l'eau et le sol" ou celles concernant "les nuisances sonores ou olfactives") ne sont pas directement applicables au Groupe.

Mais il est bien conscient que ce statut de groupe de médias ne l'exempt nullement de solides exigences environnementales liées notamment à son secteur d'activités, exigences qu'il s'efforce d'avoir également vis-à-vis de ses filiales à l'étranger.

"Développer nos activités dans le respect de l'environnement" constitue ainsi la seconde priorité du groupe Lagardère en matière de RSE. Trois engagements illustrent cette priorité :

- assurer une gestion responsable et efficace du papier ;
- rationaliser le transport ;
- introduire des préoccupations environnementales dans l'organisation de nos activités.

#### A) LA GESTION RESPONSABLE DU PAPIER

Cette dernière s'exerce tout au long du cycle de vie du papier.

- Elle commence lors des approvisionnements.  
En 2010, le groupe Lagardère a acheté environ 470 milliers de tonnes de papier.  
Le rapport de Développement Durable explique l'ambition et les actions du groupe Lagardère en la matière, qui cherche à accroître d'année en année à la fois la part<sup>(2)</sup> de son papier acheté issu de forêts gérées durablement<sup>(3)</sup> et l'utilisation de papier recyclé, lorsque c'est possible<sup>(4)</sup>. L'obtention en début d'année 2011 d'un numéro de certification PEFC (voir plus bas) pour l'ensemble de ses magazines français atteste des progrès réalisés par Lagardère Active tout au long de l'année 2010. La procédure suivie est développée dans le rapport de Développement Durable.
- Elle se poursuit lors de la fabrication du papier lui-même, des magazines et des livres, avec les mesures prises notamment pour optimiser la production.
- Elle s'achève lors de la fin de vie du papier, avec les actions prises à la fois pour réduire le taux des invendus et pour recycler les livres et magazines restant. En 2010, le taux moyen d'invendus des journaux et magazines a été de 40,2% au niveau national. Pendant cette même période, le taux d'invendus de Lagardère Active a été de 32,9%, soit 7,3 points en dessous du niveau national. Quant au traitement de ces derniers, en moyenne 90% des invendus issus du système de distribution français de la presse pour la vente au numéro sont recyclés, les 10% restants sont également valorisés en étant retournés aux éditeurs à leur demande. Chez Lagardère Active, le taux de recyclage est supérieur : environ 97% des magazines sont recyclés et seulement 3% retournés aux éditeurs. À l'international, les proportions sont similaires et 100% des invendus qui ne sont pas retournés aux éditeurs par les sociétés de distribution de Lagardère Services sont recyclés.

(1) Un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3.7 du présent Document de référence.

(2) L'état des lieux des certifications est détaillé un peu plus bas dans ce document.

(3) Le rapport explique notamment à ce stade dans quelle mesure l'entretien des forêts gérées durablement participe à la limitation des atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels aux espèces animales et végétales protégées (loi NRE).

(4) Depuis 2009, *Le Journal du Dimanche* est imprimé sur du papier 100% recyclé et chez Lagardère Publishing, le taux de pâte recyclée atteint désormais près de 4%.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278	295	296
				301	302
				302	305
				306	311

## B) LA RATIONALISATION DU TRANSPORT

Fort émetteur de gaz à effet de serre, le transport est un enjeu environnemental capital pour le groupe Lagardère. Il intervient à la fois dans les processus de fabrication des journaux, magazines et livres, et dans les phases de distribution de ces derniers.

Ainsi, parmi d'autres actions, Lagardère Active incite ses imprimeurs français à stocker eux-mêmes le papier et encourage la livraison du papier italien par train jusqu'aux centres d'impression de la région parisienne.

Lagardère Publishing de son côté confie la distribution de ses livres à des transporteurs qui gèrent l'optimisation des tournées – et, par là même, les kilomètres parcourus – en fonction des contraintes posées par les clients.

Chez Lagardère Services, dont l'une des deux activités à l'étranger est celle de distribution, le transport est un enjeu majeur.

En effet, avec les quatre principales sociétés de distribution ayant une activité de grossiste (AMP, SGEL, Lapker et Naville), ce sont un peu moins de 50 millions de kilomètres par an qui sont parcourus pour acheminer la presse des imprimeries vers les réseaux hautement capillaires de points de vente, pour l'essentiel en camions ou camionnettes. Lagardère Services optimise régulièrement ses tournées afin de réduire le nombre de kilomètres parcourus : en Hongrie par exemple, ce sont plus de 2 millions de kilomètres qui ont été économisés entre 2009 et 2010. Par ailleurs, certaines filiales étudient les nouveaux véhicules à motorisation électrique et hybride.

## C) L'INTRODUCTION DE PRÉOCCUPATIONS ENVIRONNEMENTALES DANS L'ORGANISATION DE NOS ACTIVITÉS

### C.1 L'ACTUALISATION DES BILANS CARBONE®

Lagardère Active et Lagardère Publishing ont été les premières branches du Groupe à réaliser un Bilan Carbone®.

**Le Bilan Carbone® de l'activité d'édition de livres de Lagardère Publishing en France**, réalisé par la société Carbone 4, a été établi en 2009 à 210 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par an. Le coût en CO<sub>2</sub> d'un exemplaire ressortait à environ 1,3 kg d'équivalent CO<sub>2</sub> par exemplaire vendu.

En 2010, Lagardère Publishing, toujours accompagné de Carbone 4, ajoute la production et la distribution de coffrets et de fascicules à l'empreinte carbone de l'activité de sa filiale française, ce qui porte cette empreinte à 246 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par an.

S'agissant des filiales internationales de Lagardère Publishing, aux États-Unis, Hachette Book Group avait également procédé à l'évaluation de son Bilan Carbone en 2009. Celui-ci était ressorti à 390 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par an, en utilisant une méthode différente de la méthode française (la déperdition en capacité d'absorption du CO<sub>2</sub> lié à l'exploitation forestière notamment était calculée différemment et la vente au détail était prise en compte).

En 2010, la filiale de Lagardère Publishing en Espagne a calculé à son tour son Bilan Carbone, qui s'établit à 41 500 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par an. Le coût en CO<sub>2</sub> d'un livre ressort cependant à environ 1,9 kg d'équivalent CO<sub>2</sub> par exemplaire vendu (en lien avec des économies d'échelle moins importantes en Espagne qu'en France) et se décompose comme suit :

Production : 1 193 g

Distribution : 339 g

Diffusion : 73 g

Création/administration : 287 g

En 2011, Lagardère Publishing obtiendra le Bilan Carbone total de son activité internationale, grâce à la finalisation de l'harmonisation des méthodes de calcul européenne et américaine, et à l'ajout de l'empreinte carbone de la filiale du Groupe au Royaume-Uni.

De son côté, **Lagardère Active** avait réalisé, au cours du dernier trimestre 2008, un Bilan Carbone® sur l'ensemble de son périmètre (France et international) et pour chacun de ses médias Presse, Radio, Télévision, Numérique. Il était ressorti de cette étude que les émissions de gaz à effet de serre pour un magazine vendu en France se situaient dans une fourchette de 500 à 600 g équivalent CO<sub>2</sub>, dont la moitié environ est générée par le processus de fabrication.

Autre constat : rapportées à l'euro de chiffre d'affaires, les émissions en équivalence CO<sub>2</sub> des médias électroniques (TV, radio, numérique) sont deux à trois fois supérieures à celles de la presse. Cependant, Lagardère Active a concentré ses actions environnementales sur la presse, car la part la plus importante de ses émissions de CO<sub>2</sub> vient de ses fournisseurs, papetiers et imprimeurs, sur lesquels elle peut concrètement agir.

Au-delà des valeurs obtenues, l'intérêt de ce Bilan Carbone® a résidé dans la richesse des informations collectées, qui ont constitué un référentiel de départ. En 2011, Lagardère Active actualisera son Bilan Carbone® afin de définir les

axes de progrès, de poursuivre les actions déjà entreprises, notamment dans le secteur de la Presse et de planifier de nouveaux chantiers d'amélioration.

## C.2 LE SUIVI DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

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 2010 couvrent 100 % des filiales consolidées de Lagardère, soit 506 sociétés réparties ainsi :

Lagardère Publishing > 92

Lagardère Active > 244

Lagardère Services > 69

Lagardère Unlimited > 69

Autres Activités > 32

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, à l'exception des unités destinataires des factures des prestataires saisissant les données.

En cohérence avec sa démarche d'amélioration continue, le Groupe a choisi cette année de présenter le montant de ses émissions de CO<sub>2</sub> relatives à ses consommations énergétiques tertiaires (consommations des bureaux et des locaux dans lesquels les collaborateurs du Groupe travaillent), non pas uniquement de manière globale et consolidée au niveau Groupe (tableau 1 : 100 % des filiales couvertes), mais également en adoptant un découpage par pays (tableau 2), et ce pour plusieurs raisons :

- se montrer plus rigoureux et transparent dans les calculs sur l'équivalence CO<sub>2</sub> de l'électricité, les facteurs d'émission CO<sub>2</sub> n'étant pas les mêmes d'un pays à l'autre (car la manière de produire l'électricité diffère selon le pays considéré) ;
- donner une meilleure représentation des consommations (et des émissions de CO<sub>2</sub> associées) du groupe Lagardère en fonction de son implantation géographique.

Le tableau des consommations et des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe par pays (tableau 2) couvre ainsi 90 % des effectifs du groupe Lagardère et 88,65 % du chiffre d'affaires consolidé.

Enfin, il a également décidé de faire un tableau spécifique des consommations de chaque branche pour la France (tableau 3) qui représente environ 1/3 des effectifs du Groupe et 1/3 du chiffre d'affaires consolidé.

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence carbone, les facteurs d'émission proposés par la base Carbone de l'Ademe dans sa mise à jour de 2010 (version 6) ont été adoptés. Concernant les consommations de gaz et de fioul, les équivalences Carbone intègrent les émissions amont de ces deux types d'énergie.

Afin que les comparaisons avec les informations de l'année passée soient cohérentes, les données de 2009 ont été recalculées en suivant la même méthodologie que pour les données de 2010.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

### o Consommations énergétiques et équivalences CO<sub>2</sub> du Groupe

Branche	Année	Eau (m <sup>3</sup> )	Électricité (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Valorisation énergétique et/ou cogénération (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Gaz (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Fioul (litre)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Total TeqCO <sub>2</sub>
Lagardère Publishing	2010	82 796	40 524 000	13 555	1 935 277	377	27 438 100	6 368	971 437	2 858	23 158
	2009	73 982	39 916 698	13 272	2 046 098	399	26 018 376	6 038	1 132 156	3 331	23 040
Lagardère Active	2010	69 115	46 485 167	15 419	2 218 000	433	4 514 183	1 048	356 017	1 048	17 948
	2009	69 324	49 477 607	16 530	1 948 000	380	5 269 118	1 223	299 711	882	19 015
Lagardère Services	2010	409 002	91 540 123	26 742	373 631	73	19 663 711	4 563	1 392 387	4 097	35 475
	2009	424 156	93 408 398	26 460	371 948	73	18 432 080	4 278	1 256 183	3 696	34 507
Lagardère Unlimited	2010	10 108	2 653 143	920	85 000	17	667 172	155	7 160	21	1 113
	2009	8 177	2 417 194	854	-	0	569 494	132	-	0	986
Hors Branches	2010	151 773	6 997 781	595	2 609 300	509	8 297 422	1 926	2 557	8	3 037
	2009	172 774	6 680 579	568	2 543 400	496	8 130 104	1 887	1 957	6	2 957
<b>Total</b>	2010	<b>722 794</b>	<b>188 200 214</b>	<b>57 231</b>	<b>7 221 208</b>	<b>1 409</b>	<b>60 580 588</b>	<b>14 060</b>	<b>2 729 558</b>	<b>8 032</b>	<b>80 732</b>
	2009	748 413	191 900 476	57 684	6 909 446	1 347	58 419 172	13 558	2 690 007	7 915	80 504

En 2010 les consommations énergétiques du Groupe sont donc les suivantes :

- o Eau : 722 794 m<sup>3</sup>
- o Électricité : 188 GWh
- o Gaz : 60,6 GWh
- o Fioul : 2,7 millions de litres
- o Valorisation énergétique et/ou de la cogénération : 7,2 GWh

Au global, ces consommations sont égales à près de 81 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Toutes ces données sont globalement constantes par rapport à l'année passée.

### o Consommations énergétiques et équivalences CO<sub>2</sub> du Groupe par pays

Pays	Eau (m <sup>3</sup> )	Électricité (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Valorisation énergétique et/ou cogénération (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Gaz (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Fioul (litre)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Total TeqCO <sub>2</sub>
France	222 700	61 953 732	5 266	6 762 577	1 319	23 551 611	5 467	386 349	1 136	13 188
Russie	3 507	1 061 844	349	-	0	-	0	80 551	237	586
Espagne	39 891	14 758 905	5 165	-	0	3 446 969	800	312 544	919	6 884
Royaume-Uni	13 984	9 783 053	4 940	-	0	2 695 073	625	261 058	768	6 333
USA	113 574	17 477 418	9 770	-	0	11 567 896	2 685	6 080	18	12 473
Canada	145 321	11 808 048	2 173	-	0	780 352	181	66 289	195	2 549
Suisse	34 388	4 128 108	107	290 700	57	60 000	14	166 890	491	669
Belgique	15 123	15 676 326	4 076	-	0	8 058 493	1 870	465 177	1 369	7 315
Australie	11 010	5 391 000	4 965	-	0	-	0	-	0	4 965
Pologne	1 022	3 726 152	2 456	-	0	83 428	19	193 278	569	3 044
Hongrie	17 050	8 289 597	2 852	-	0	5 103 350	1 184	267 394	787	4 823
Allemagne	51 633	16 530 997	6 678	85 000	17	4 556 183	1 057	70 100	206	7 958
<b>Total</b>	<b>669 203</b>	<b>170 585 180</b>	<b>48 797</b>	<b>7 138 277</b>	<b>1 393</b>	<b>59 903 355</b>	<b>13 902</b>	<b>2 275 710</b>	<b>6 695</b>	<b>70 786</b>

### • Consommations énergétiques et équivalences CO<sub>2</sub> du Groupe pour la France

Branche	Eau (m <sup>3</sup> )	Électricité (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Valorisation énergétique et/ou cogénération (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Gaz (kWh)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Fioul (litre)	Tonne équivalent CO <sub>2</sub>	Total TeqCO <sub>2</sub>
Lagardère Publishing	29 158	13 551 908	1 152	1 935 277	377	12 210 992	2 834	382 492	1 125	5 488
Lagardère Active	39 561	15 160 771	1 289	2 218 000	433	2 902 585	674	1 300	4	2 399
Lagardère Services	745	25 838 934	2 196	0	0	140 612	33	0	0	2 229
Lagardère Unlimited	1 463	404 338	34	0	0	0	0	0	0	34
Hors Branches	151 773	6 997 781	595	2 609 300	509	8 297 422	1 926	2 557	8	3 037
<b>Total</b>	<b>222 700</b>	<b>61 953 732</b>	<b>5 266</b>	<b>6 762 577</b>	<b>1 319</b>	<b>23 551 611</b>	<b>5 467</b>	<b>386 349</b>	<b>1 136</b>	<b>13 188</b>

Dans une **démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO<sub>2</sub>**, les locaux où sont situés les sièges parisiens du pôle Presse Magazine France et de Lagardère Publishing, qui comptent parmi les plus importants sièges au sein du Groupe, sont chauffés par la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (CPCU), dont 73% de l'énergie fournie est produite à partir de la valorisation énergétique des déchets ménagers et du gaz en cogénération.

Il en va de même pour le siège social du groupe Lagardère qui, depuis plusieurs années, a fait le choix de ce même mix énergétique pour le chauffage d'un de ses deux sites d'implantation (tous deux situés sur Paris), ce qui représente 17% de ses consommations de chauffage.

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 à 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 ;

À titre d'exemple, la consommation d'énergie des points de vente de Lagardère Services a été réduite en France par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures. En 2010, les initiatives se sont poursuivies afin de concevoir des magasins les plus éco-efficents possibles et notamment de réduire la consommation énergétique de trois façons :

- en travaillant sur une meilleure isolation des locaux ;
- en installant des Leds et des lampes T5 et en promouvant une utilisation rationnelle des éclairages ;
- en installant de nouveaux climatiseurs recyclant l'air.

De son côté, le siège social du groupe Lagardère a réalisé en 2009 une nouvelle centrale de climatisation, qui a non seulement permis de devancer l'interdiction d'utilisation du gaz R22 prévue en 2012 mais aussi de réaliser, par le biais de ces nouveaux systèmes, les gains suivants :

- 830 m<sup>3</sup> d'eau par an ;
- 141 500 kW par an, soit une économie de 50% d'électricité sur le groupe froid.

Le rapport de Développement Durable détaille certaines mesures prises dans les différentes branches pour réaliser d'autres économies d'énergie.

### C.3 LA GESTION DES DÉCHETS

La disparité des situations et des contraintes locales amène les branches à conduire des actions d'amélioration localement tout en utilisant les échanges de bonnes pratiques conduites par le Groupe. Les objectifs poursuivis restent inchangés :

- renforcer le suivi des volumes et la sélection des déchets par type ;
- améliorer leur traçabilité aval, notamment auprès des sous-traitants choisis, et si possible en réduire les volumes et les coûts de gestion.

Au cours de l'année 2011, Lagardère Active va déployer, sur ses implantations de la région parisienne, un dispositif de tri sélectif des déchets, de manière à augmenter le volume des matières recyclables collectées (notamment le papier) et à réduire le volume des déchets ultimes.

#### C.4 LES DÉMARCHES DE CERTIFICATION

##### La certification ISO 14001

- La Croix Catelan a obtenu en décembre 2009 la certification ISO 14001 et a effectué son audit de suivi en décembre 2010. Le rapport de Développement Durable explique les progrès faits en 2010 et les objectifs pour 2011.
- Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts pour inciter ses partenaires à initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14001. À ce jour, 97 % du papier acheté par Lagardère Publishing en France provient d'usines certifiées ISO 14001 (contre 92 % en 2009, 95 % en 2008, 90 % en 2006 et 80 % en 2005).
- Depuis 2009, les imprimeurs français sélectionnés par Lagardère Active sont labellisés Imprim'vert ou certifiés ISO 14001. Chez Lagardère Publishing, la part des imprimeurs mondiaux certifiés ISO 14001 s'élève en 2010 à 44 %.

##### Les certifications FSC ou PEFC

Chez Lagardère Publishing, la part de papier fabriqué avec de la pâte issue de bois provenant de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification FSC ou PEFC a continué de progresser de 35 % en 2005 à 50 % en 2006 pour atteindre 65 % en 2008 et 67 % en 2009.

En 2010, cette part de pâte issue de forêts certifiées cumulée avec celle de la pâte recyclée atteint désormais plus de 70 % du total pour les papiers achetés par Lagardère Publishing.<sup>(1)</sup>

L'expérimentation lancée en 2009 pour imprimer des ouvrages Grand Public sur du papier recyclé s'est poursuivie en 2010 avec désormais des collections comme les Guides Évasion ou celle qui s'intitule 100 % Durable.

Lagardère Active s'est engagé, début 2010, dans une démarche de certification de la chaîne de contrôle du papier. Les magazines français ont obtenu début 2011, leur certification PEFC. Le rapport de Développement Durable détaille la procédure suivie. Les Pays-Bas, l'Italie et le Japon sont également certifiés PEFC ou FSC. La démarche de certification est progressivement étendue à l'ensemble du Groupe.

#### C.5 LES INITIATIVES ÉCOLOGIQUES HORS MÉDIA

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 et scooters électriques, quadricycles électriques légers).

(1) Jusqu'en 2009, le taux de pâte recyclée était proche de 0. En 2010, grâce aux actions entreprises dans le cadre du bilan carbone, ce taux atteint désormais près de 4 % de pâte recyclée.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311



# CHAPITRE 6

Informations concernant le patrimoine,  
la situation financière et les résultats

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	10	13	14	21	22	29	30	101	102

<b>6.1</b>	<b>Informations patrimoniales et actionnariales</b>	104
6.1.1	Synthèse des données financières par action	104
6.1.2	Dividendes distribués aux actionnaires	104
6.1.3	Évolution du cours de Bourse depuis le début de l'année 2010	105
<b>6.2</b>	<b>Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA</b>	106
<b>6.3</b>	<b>Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2010</b>	112
<b>6.4</b>	<b>Présentation des comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2010</b>	200
<b>6.5</b>	<b>Comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2010</b>	202
<b>6.6</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</b>	216
<b>6.7</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>	217
<b>6.8</b>	<b>Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	218

## 6.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

### 6.1.1 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

	2010		2009		2008	
	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	1,29	1,27	1,08	1,07	4,62	4,62
Capitaux propres – part du Groupe par action	30,61	30,32	31,18	31,04	33,88	33,88
MBA par action	4,65	4,60	5,17	5,14	5,43	5,43
Cours de l'action au 31/12	30,83		28,41		29,00	
Dividendes	1,30 <sup>(2)</sup>		1,30		1,30	

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

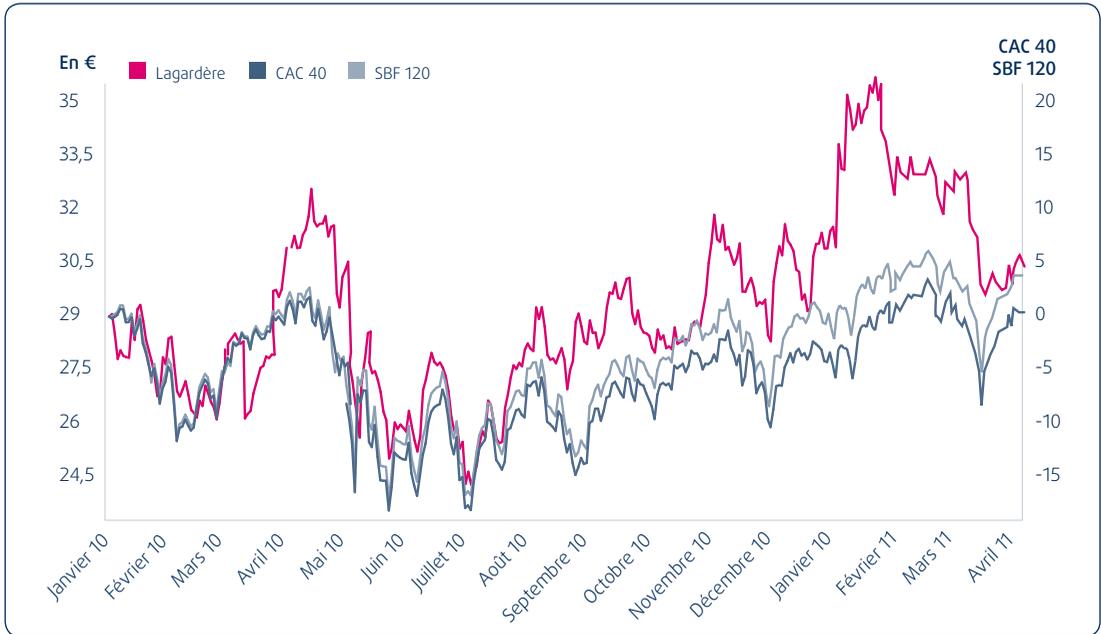
(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2011.

### 6.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2007, 2008 et 2009, se sont élevés respectivement (montants totaux) à 169,2 M€, 164,9 M€ et 165,1 M€. Pour les trois dernières années, ces montants ont représenté 31,7 %, 27,8 % et 120,7 % du résultat net consolidé part du Groupe.

6.1.3

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2010



Source : Nyse Euronext

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277   278	295	296   301	302   305   306   311

## 6.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA

### 6.2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

	2010	2009
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 966</b>	7 892
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>343</b>	369
Charges financières nettes	(82)	(82)
Charge d'impôts	(67)	(123)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>194</b>	164
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	163	137
- Intérêts minoritaires	31	27

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés - Référentiel comptable.

Les activités du groupe Lagardère sont exercées au sein des quatre divisions opérationnelles qui composent l'ensemble Lagardère 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

Lagardère Media comprend les divisions Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Services et Lagardère Unlimited, cette dernière comprenant en 2010 les activités de l'ancienne division Lagardère Sports et de la société américaine Best acquise en 2010.

#### • Compte de résultat

	2010	2009
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 966</b>	7 892
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	468	463
Résultat des sociétés mises en équivalence <sup>(*)</sup>	22	78
Éléments non récurrents	(102)	(591)
Amortissement des incorporels liés aux acquisitions	(34)	(66)
- sociétés intégrées	(34)	(46)
- sociétés mises en équivalence	-	(20)
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>354</b>	(116)
Charges financières nettes	(46)	(71)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>308</b>	(187)

(\*) Hors amortissement des incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur.

## Financement

	2010	2009
Marge brute d'autofinancement	656	641
Variation du besoin en fonds de roulement	48	134
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>704</b>	<b>775</b>
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(188)	(242)
<b>Flux opérationnels</b>	<b>516</b>	<b>533</b>
Investissements	(294)	(295)
– incorporels et corporels	(214)	(233)
– financiers	(80)	(62)
Cessions d'actifs	74	35
– incorporels et corporels	10	12
– financiers	64	23
(Augmentation) diminution des placements financiers	(29)	37
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>(249)</b>	<b>(223)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>267</b>	<b>310</b>
<b>Fonds opérationnels employés (*)</b>	<b>3 067</b>	<b>5 398</b>

(\*) Somme des actifs non courants nets des passifs non courants (hors dettes financières) et du besoin en fonds de roulement.

## Compte de résultat

Au cours de l'année 2010, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 7 966 M€, en légère croissance de +0,9% en données brutes, et en repli de -1,8% à données comparables.

L'écart entre les données brutes et les données comparables s'explique essentiellement par un effet change favorable de 225 M€ sur l'ensemble de l'année 2010 (hausse des dollars américain, australien et canadien, de la livre sterling et du franc suisse notamment). En 2009, l'évolution des changes avait été inverse et avait pénalisé la performance du Groupe. L'incidence des variations de périmètre est négligeable en 2010.

L'activité Publishing (-6,3% en données comparables), en dépit d'une amélioration au 4<sup>e</sup> trimestre, est en retrait par rapport à l'année précédente. Cette évolution était attendue compte tenu du niveau exceptionnel de l'année 2009 marquée par trois succès importants (la saga Stephenie Meyer, le dernier album *Astérix* et l'ouvrage de Dan Brown). Le niveau d'activité affiché en 2010, légèrement supérieur à 2008 (première année du succès de la saga de Stephenie Meyer), confirme la capacité de résistance de Lagardère Publishing.

L'activité de la branche Active est en hausse (+3,3% en données comparables) grâce à une croissance robuste des recettes publicitaires (Presse et Audiovisuel) et, dans une moindre mesure, des activités numériques.

Les ventes de la branche Lagardère Services sont globalement en hausse par rapport à l'année précédente (+1,7% en données comparables) à 3 579 M€ avec une bonne performance enregistrée sur le 4<sup>e</sup> trimestre 2010. Les activités de détail, qui représentent 70,6% du chiffre d'affaires en 2010, ont progressé de +4,2% en données comparables sur l'ensemble de l'année tandis que les activités de distribution sont en baisse de -3,8%.

Au 31 décembre 2010, Lagardère Unlimited affiche une baisse de son chiffre d'affaires à données comparables (-23,2%). Cette évolution par rapport à 2009 était attendue en raison :

- des effets calendaires prévisibles : réduction du nombre de matches de qualification aux Coupes européennes et mondiales de football (qui n'est que partiellement compensée par la Coupe du monde de football en Afrique du Sud) et absence de la phase finale des Championnats du monde de handball ;
- de la perte de certains contrats (Fédération Française de Football, Fédération Internationale de Handball, Europa League) ;
- de l'effet de la crise économique et financière qui a fragilisé certains clients, pénalisé le succès de certains événements et freiné le développement de nouveaux projets.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à +468 M€, enregistrant par rapport à 2009 une hausse de 5 M€, soit +1% 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 est en baisse à +250 M€, soit -51 M€ par rapport à 2009. Cette variation des résultats s'explique principalement par la baisse du chiffre d'affaires compte tenu du niveau exceptionnel de 2009.

- Le résultat de la branche Lagardère Active s'établit à +85 M€ en nette augmentation (+70 M€) par rapport à 2009. L'activité Magazines enregistre une forte hausse de l'activité publicitaire en particulier en France, partiellement compensée par une diffusion légèrement en baisse à périmètre de titres comparables. L'activité Radio bénéficie également de la croissance des recettes publicitaires notamment Europe 1 et les radios internationales tandis que les radios musicales en France enregistrent des tendances négatives.
- Le résultat de la branche Services ressort à +105 M€, en hausse de +14 M€ par rapport à 2009. Cette évolution s'explique par la très bonne tenue de l'activité de détail (notamment en France) qui a progressé de +4,2% en données comparables, soutenue notamment par une amélioration globale du trafic passager. Cette hausse est partiellement compensée par des activités de distribution de Presse qui restent en baisse de -3,8%, notamment en Europe Occidentale et Centrale.
- Le résultat de la branche Lagardère Unlimited s'établit à +28 M€, en recul de -28 M€ par rapport à 2009, hors amortissement des actifs incorporels créés lors de la comptabilisation des acquisitions de la division (-27 M€ au 31 décembre 2010 contre -42 M€ au 31 décembre 2009). Cette évolution reflète la baisse de chiffre d'affaires, qui était attendue par rapport à 2009. L'activité continue également d'être pénalisée par le durcissement des conditions de marché en vente de droits médias en Europe.

Le résultat des sociétés mises en équivalence s'établit à +22 M€ au 31 décembre 2010 contre +78 M€ à fin 2009. Il comprenait en 2009 une quote-part de résultat en provenance de Canal+ France de +62 M€. Au 31 décembre 2010, les titres Canal+ France sont comptabilisés à leur valeur d'utilité de 1 507 M€, valeur identique à celle inscrite dans les comptes au 31 décembre 2009. Ceci a conduit à n'enregistrer aucun résultat sur l'exercice, la quote-part de résultat 2010 (+71 M€) ayant été compensée par la comptabilisation d'une perte de valeur de même montant.

Au 31 décembre 2010, les éléments non récurrents/non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts présentent une perte nette de -136 M€ contre une perte nette de -657 M€ en 2009.

Cette perte comprend :

- -100 M€ de pertes de valeur dont -87 M€ relatifs à l'écart d'acquisition de Sportfive (branche Lagardère Unlimited), conséquence de la perte de certains contrats en 2010. Elles s'élevaient à -484 M€ en 2009 dont -441 M€ affectés aux actifs incorporels de Lagardère Active et -31 M€ sur les titres Marie-Claire mis en équivalence, ce qui reflétait à cette date l'impact de la récession économique sur les perspectives de recettes publicitaires et de diffusion des magazines.
- -40 M€ de coûts de restructuration qui sont répartis sur l'ensemble des branches et entités Media (dont Lagardère Active - 22 M€) et qui s'inscrivent dans le cadre des plans d'économie des coûts et de rationalisation des structures.
- +38 M€ de plus-values de cession nettes comprenant principalement un profit de +53 M€ sur la cession de la chaîne TNT Virgin 17, une perte de -11 M€ sur la cession de la maison d'édition brésilienne Escala Educacional et de -10 M€ sur la cession de la participation de 5% détenue dans Le Monde SA.
- -34 M€ d'amortissement des actifs incorporels comptabilisés lors des acquisitions dont -27 M€ sur la branche Unlimited.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts du pôle Media s'établit à +354 M€ au 31 décembre 2010 contre -116 M€ au 31 décembre 2009.

Les charges financières nettes s'établissent en 2010 à -46 M€ contre -71 M€ en 2009. Cette évolution favorable intègre essentiellement l'effet de la recapitalisation de Lagardère Active fin 2009.

### Financement

Au 31 décembre 2010, la marge brute d'autofinancement s'élève à +656 M€ contre +641 M€ en 2009 soit une progression de +15 M€ en ligne avec la progression du résultat opérationnel courant.

La variation du besoin en fonds de roulement génère en 2010 des flux positifs de +48 M€ et ceci pour la deuxième année consécutive, essentiellement concentrés dans les branches Publishing et Active.

Les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) s'élèvent à 38 M€ en 2010 contre 67 M€ en 2009, variation liée à la réduction de l'endettement (incluant l'impact positif de la recapitalisation de Lagardère Active fin 2009), ainsi qu'à la baisse des taux d'intérêts. Les impôts payés passent de 175 M€ en 2009 à 150 M€ en 2010.

En conséquence de ce qui précède, les flux opérationnels encaissés s'élèvent à +516 M€ en 2010 contre +533 M€ en 2009.

Les investissements corporels et incorporels, nets de cessions, s'élèvent à 204 M€ en 2010 contre 221 M€ en 2009, essentiellement réalisés sur ces deux exercices dans les branches Unlimited (droits sportifs) et Services (aménagement des points de vente).

Les investissements financiers, 80 M€ en 2010, portent principalement sur l'acquisition de la société Best par la branche Unlimited ainsi que sur des rachats d'intérêts minoritaires dans la branche Active et le versement de compléments de prix d'acquisition dans la branche Unlimited.

Les cessions d'actifs financiers, 64 M€ en 2010, concernent pour l'essentiel l'encaissement du prix de cession de Virgin 17. Les autres variations de flux d'investissement financiers sont représentées par une augmentation des placements de 29 M€ qui concernent exclusivement la branche Services.

Au total, la somme des flux opérationnels et d'investissements dégage en 2010 une ressource de +267 M€ contre +310 M€ en 2009.

### 6.2.3 EADS

En 2010, le groupe EADS est consolidé par mise en équivalence sur la base du pourcentage détenu de 7,5%. En 2009, le résultat du premier trimestre était comptabilisé sur la base du pourcentage détenu de 10% puis de 7,5% pour les périodes suivantes et ce, compte tenu de la livraison de 2,5% du capital d'EADS réalisée le 24 mars 2009 en remboursement de la dernière tranche de l'Obligation Remboursable en Actions à Parité Ajustable (ORAPA). En 2009, cette cession avait dégagé une plus-value de 539 M€.

En 2010, la contribution d'EADS au résultat consolidé s'élève à +43 M€ contre une contribution négative de -49 M€ en 2009.

### 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

	2010	2009
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	(6)	(2)
Éléments non récurrents	(48)	(3)
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>(54)</b>	<b>(5)</b>
Produits (charges) financiers nets	(36)	(11)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>(90)</b>	<b>(16)</b>

En 2010, le résultat opérationnel courant des autres activités s'établit en perte à -6 M€ contre -2 M€ en 2009.

Les éléments non récurrents, -48 M€ en 2010, comprennent pour l'essentiel :

- une charge de -47 M€ au titre de la participation de Hachette SA au plan de redressement de Presstalis (à laquelle s'ajoute une contribution d'éditeur de -2 M€ à la charge de Lagardère Active). Cette charge est compensée par une plus-value de +19 M€ sur la cession par Hachette SA à Presstalis de la participation de 49% détenue dans la société Mediakiosk;
- une moins-value de cession de -23 M€ portant sur la participation de 12% détenue par Hachette SA dans Le Monde SA (à laquelle s'ajoute une moins-value de -10 M€ sur la participation de 5% détenue par Quillet dans la branche Active);
- une plus-value de cession de +6 M€ portant sur la société de services Arlis.

Le résultat financier se dégrade de -25 M€ pour s'établir à -36 M€ en 2010, phénomène notamment imputable à la baisse des produits financiers facturés aux filiales, conséquence de la baisse des taux d'intérêt et de la recapitalisation de Lagardère Active fin 2009.

## 6.2.5 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

À partir du résultat des activités avant impôts, le résultat net consolidé s'obtient de la façon suivante :

	2010	2009
Lagardère Media	308	(187)
Résultat EADS mis en équivalence	43	(49)
Plus-value de cession des titres EADS	-	539
Autres activités	(90)	(16)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>261</b>	<b>287</b>
Charge d'impôts	(67)	(123)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>194</b>	<b>164</b>
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	163	137
Intérêts minoritaires	31	27

## 6.2.6 FINANCEMENT ET TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

### 6.2.6.1 TABLEAU DE FINANCEMENT

Au 31 décembre 2010, les flux opérationnels de l'ensemble consolidé s'établissent à +531 M€ (contre +552 M€ en 2009) dont +516 M€ en provenance du pôle Media et +15 M€ en provenance des autres activités, ces dernières bénéficiant en particulier de l'impôt encaissé par Lagardère SCA auprès des entités membres du Groupe fiscal.

Les flux nets d'investissement décaissés en 2010 s'élèvent à 235 M€ dont 249 M€ dans le pôle Media.

Les flux de financement sont négatifs de 233 M€ et comprennent principalement :

- en ressources, une augmentation de 84 M€ du tirage sur le crédit syndiqué ;
- en emplois :
  - les dividendes versés (200 M€) ;
  - une baisse de la dette externe de Lagardère Active de près de 90 M€ ;
  - le remboursement de la dette attachée au contrat de crédit-bail de l'immeuble occupé par Presstalis jusqu'au 31 décembre 2009 suite à son rachat par Hachette SA en 2010 (22 M€).

Les autres mouvements présentés au tableau de financement comportent :

- un reclassement de -99 M€ correspondant à la trésorerie nette de la Presse Magazine Internationale reclassée en bas de bilan au sein des actifs et passifs destinés à la vente ;
- l'incidence des différences de conversion sur la trésorerie et des autres reclassements pour un montant total de +28 M€.

L'ensemble des flux aboutit à une baisse de la trésorerie courante de -8 M€. Au 31 décembre 2010, celle-ci s'établit à +511 M€.

**6.2.6.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET**

L'endettement financier net se calcule comme suit :

	31/12/2010	31/12/2009
Placements financiers et trésorerie	722	842
Dettes financières non courantes	(1 953)	(2 174)
Dettes financières courantes	(541)	(492)
<b>Trésorerie (endettement) financier net</b>	<b>(1 772)</b>	<b>(1 824)</b>

Les variations des exercices 2010 et 2009 s'analysent comme suit :

	2010	2009
<b>Endettement net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(1 824)</b>	<b>(2 619)</b>
Somme des flux opérationnels et d'investissements	296	986
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	5	(2)
Dividendes	(200)	(202)
Augmentation (diminution) des placements financiers	29	(37)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	10	(16)
Mise à la juste valeur des dettes financières	(7)	10
Trésorerie nette courante reclassée en actifs et passifs destinés à la vente	(99)	-
Endettement reclassé en passifs destinés à la vente	54	-
Incidence des effets de change, périmètre et divers	(36)	56
<b>Endettement net au 31 décembre</b>	<b>(1 772)</b>	<b>(1 824)</b>

## 6.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2010

### • Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2010

<i>(en M€)</i>		2010	2009
Chiffre d'affaires	<i>(notes 5 et 6)</i>	<b>7 966</b>	7 892
Produits annexes		<b>373</b>	397
<b>Produits des activités ordinaires</b>		<b>8 339</b>	8 289
Achats et variation de stocks		<b>(3 660)</b>	(3 738)
Production immobilisée		<b>3</b>	(5)
Production stockée		<b>107</b>	90
Charges externes		<b>(2 404)</b>	(2 289)
Charges de personnel	<i>(note 7)</i>	<b>(1 652)</b>	(1 608)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		<b>(206)</b>	(210)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions		<b>(34)</b>	(47)
Charges de restructuration	<i>(note 8)</i>	<b>(90)</b>	(93)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	<i>(note 9)</i>	<b>40</b>	524
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	<i>(note 10)</i>	<b>(100)</b>	(451)
Autres charges des activités	<i>(note 11)</i>	<b>(89)</b>	(96)
Autres produits des activités	<i>(note 12)</i>	<b>24</b>	29
Contribution des sociétés mises en équivalence	<i>(note 19)</i>	<b>65</b>	(26)
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<i>(note 5)</i>	<b>343</b>	369
Produits financiers	<i>(note 13)</i>	<b>21</b>	14
Charges financières	<i>(note 13)</i>	<b>(103)</b>	(96)
Résultat avant impôts		<b>261</b>	287
Charge d'impôts	<i>(note 14)</i>	<b>(67)</b>	(123)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>194</b>	164
Dont part attribuable aux : Propriétaires de la société mère du Groupe		<b>163</b>	137
Intérêts minoritaires	<i>(note 26.5)</i>	<b>31</b>	27
<i>Résultat net par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>			
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	<i>(note 15)</i>	<b>1,29</b>	1,08
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	<i>(note 15)</i>	<b>1,27</b>	1,07

**État global des gains et pertes consolidés au 31 décembre 2010**

<i>(en M€)</i>		2010	2009
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>194</b>	164
Variation des écarts de conversion		<b>92</b>	43
Variation de juste valeur			
– des instruments financiers dérivés <sup>(a)</sup>		<b>(2)</b>	(420)
– des titres non consolidés		<b>9</b>	5
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées		-	(15)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt) <sup>(b)</sup>		<b>(171)</b>	10
Impôts sur les gains et pertes enregistrées en capitaux propres		<b>(1)</b>	5
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt</b>	<i>(note 26.7)</i>	<b>(73)</b>	(372)
<b>Total des gains et pertes consolidés</b>		<b>121</b>	(208)
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		<b>90</b>	(235)
Intérêts minoritaires	<i>(note 26.5)</i>	<b>31</b>	27

(a) : En 2009, la variation de -420 M€ correspond à l'annulation du produit dérivé de couverture incorporé à l'Obligation Remboursable en Actions (EADS) à Parité Ajustable (ORAPA) dont la dernière tranche a été remboursée le 24 mars 2009.

(b) : En 2010, la variation de -171 M€ s'explique à hauteur de -165 M€ par l'impact négatif de la réévaluation à la juste valeur des instruments de couverture de change d'EADS.

## État des flux de trésorerie consolidé au 31 décembre 2010

(en M€)		2010	2009
<b>Résultat net</b>		<b>194</b>	164
Impôt sur le résultat		67	123
Charges financières nettes		82	82
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>		<b>343</b>	369
Dotations aux amortissements		238	257
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		98	496
(Gain) perte sur cessions d'actifs		(40)	(524)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		17	31
Résultat des sociétés mises en équivalence		(65)	26
Variation du besoin en fonds de roulement		81	127
<b>Flux générés par l'activité</b>		<b>672</b>	782
Intérêts payés		(87)	(124)
Intérêts encaissés		20	13
Impôts payés		(74)	(119)
<b>Flux opérationnels</b>	(A)	<b>531</b>	552
<b>Investissements</b>			
Incorporels et corporels		(228)	(240)
Titres de participation		(74)	(44)
Trésorerie sur entrée de périmètre		17	28
Autres actifs non courants		(25)	(47)
<b>Total investissements</b>	(B)	<b>(310)</b>	(303)
<b>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</b>			
Prix de vente des immobilisations cédées			
Incorporelles et corporelles		10	12
Titres de participation		78	673
Trésorerie sur sortie de périmètre		1	(1)
Diminution des autres actifs non courants		15	16
<b>Total cessions</b>	(C)	<b>104</b>	700
(Augmentation) diminution des placements financiers	(D)	(29)	37
<b>Flux d'investissements</b>	(E) = (B) + (C) + (D)	<b>(235)</b>	434
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	(F) = (A) + (E)	<b>296</b>	986
<b>Opérations sur les capitaux propres</b>			
Augmentation de capital de la société mère		-	-
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		3	1
Cessions (acquisitions) d'actions d'autocontrôle		5	(2)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (*)		(167)	(171)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(33)	(31)
<b>Mouvements financiers</b>			
Augmentation des dettes financières		92	1 061
Diminution des dettes financières		(133)	(1 913)
<b>Flux de financement</b>	(G)	<b>(233)</b>	(1 055)
<b>Autres mouvements</b>			
Différences de conversion sur la trésorerie		32	7
Trésorerie nette reclassée en actifs et passifs destinés à la vente		(99)	-
Autres éléments		(4)	5
<b>Total des autres mouvements</b>	(H)	<b>(71)</b>	12
<b>Variation de trésorerie</b>	(I) = (F) + (G) + (H)	<b>(8)</b>	(57)
<b>Trésorerie début de période</b>		<b>519</b>	576
<b>Trésorerie fin de période</b>	(note 25)	<b>511</b>	519

(\*) Y compris quote-part du résultat versé aux Associés Commandités.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
<b>219</b>	220	277   278	295   296	301   302	305   306   311

### • Bilan consolidé au 31 décembre 2010

<b>ACTIF</b> (en M€)		<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Immobilisations incorporelles	(note 17)	<b>846</b>	1 386
Écarts d'acquisition	(note 16)	<b>2 583</b>	2 810
Immobilisations corporelles	(note 18)	<b>625</b>	635
Titres mis en équivalence	(note 19)	<b>2 054</b>	2 169
Autres actifs non courants	(note 20)	<b>112</b>	206
Impôts différés - Actif	(note 14)	<b>167</b>	169
<b>Actifs non courants</b>		<b>6 387</b>	7 375
Stocks et en-cours	(note 21)	<b>523</b>	538
Créances clients et comptes rattachés	(note 22)	<b>1 189</b>	1 468
Autres actifs courants	(note 23)	<b>983</b>	902
Placements financiers	(note 24)	<b>106</b>	78
Trésorerie	(note 25)	<b>616</b>	764
<b>Actifs courants</b>		<b>3 417</b>	3 750
<b>Actifs destinés à la vente</b>	(note 32)	<b>1 097</b>	-
<b>Total Actif</b>		<b>10 901</b>	11 125

**• Bilan consolidé au 31 décembre 2010**

<b>PASSIF</b> (en M€)		<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Capital social		<b>800</b>	800
Primes et réserves		<b>2 923</b>	3 021
Résultat de la période (part du Groupe)		<b>163</b>	137
<b>Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe</b>		<b>3 886</b>	3 958
Intérêts des minoritaires	(note 26.5)	<b>132</b>	124
<b>Capitaux propres</b>		<b>4 018</b>	4 082
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(note 27)	<b>101</b>	102
Provisions pour risques et charges non courantes	(note 27)	<b>170</b>	179
Dettes financières non courantes	(note 28)	<b>1 953</b>	2 174
Autres passifs non courants	(note 31)	<b>219</b>	395
Impôts différés - Passif	(note 14)	<b>126</b>	223
<b>Passifs non courants</b>		<b>2 569</b>	3 073
Provisions pour risques et charges courantes	(note 27)	<b>342</b>	370
Dettes financières courantes	(note 28)	<b>541</b>	492
Fournisseurs et comptes rattachés		<b>1 618</b>	1 754
Autres passifs courants	(note 31)	<b>1 414</b>	1 354
<b>Passifs courants</b>		<b>3 915</b>	3 970
<b>Passifs destinés à la vente</b>	(note 32)	<b>399</b>	-
<b>Total Passif</b>		<b>10 901</b>	11 125

## État des variations des capitaux propres consolidés

(en M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>Solde au 01/01/2009</b>	<b>800</b>	<b>888</b>	<b>2 630</b>	<b>(208)</b>	<b>(153)</b>	<b>398</b>	<b>4 355</b>	<b>91</b>	<b>4 446</b>
Résultat net de la période			137				137	27	164
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres <sup>(1)</sup>			(47)		24	(349)	(372)		(372)
<b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>			<b>90</b>		<b>24</b>	<b>(349)</b>	<b>(235)</b>	<b>27</b>	<b>(208)</b>
Distribution de dividendes			(171)				(171)	(31)	(202)
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0	1	1
Variation des actions propres				(2)			(2)		(2)
Rémunérations sur base d'actions			11				11		11
Variation de périmètre et autres							0	36	36
<b>Solde au 31/12/2009</b>	<b>800</b>	<b>888</b>	<b>2 560</b>	<b>(210)</b>	<b>(129)</b>	<b>49</b>	<b>3 958</b>	<b>124</b>	<b>4 082</b>
Résultat net de la période			163				163	31	194
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres <sup>(1)</sup>			(5)		97	(171)	(79)	6	(73)
<b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>			<b>158</b>		<b>97</b>	<b>(171)</b>	<b>84</b>	<b>37</b>	<b>121</b>
Distribution de dividendes			(167)				(167)	(33)	(200)
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0	3	3
Variation des actions propres				6			6		6
Rémunérations sur base d'actions			10				10		10
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(5)				(5)		(5)
Variation de périmètre et autres							0	1	1
<b>Solde au 31/12/2010</b>	<b>800</b>	<b>888</b>	<b>2 556</b>	<b>(204)</b>	<b>(32)</b>	<b>(122)</b>	<b>3 886</b>	<b>132</b>	<b>4 018</b>

(1) Détail en note 26.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

**SOMMAIRE DES NOTES**

Note 1	Référentiel comptable	page 120
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 121
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 122
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 129
Note 5	Informations par branches d'activité	page 129
Note 6	Chiffre d'affaires	page 135
Note 7	Frais de personnel	page 135
Note 8	Charges de restructuration	page 137
Note 9	Plus et moins-values de cessions d'actifs	page 137
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	page 138
Note 11	Autres charges des activités	page 139
Note 12	Autres produits des activités	page 139
Note 13	Charges financières nettes	page 139
Note 14	Impôt sur les résultats	page 140
Note 15	Résultat net par action	page 142
Note 16	Écarts d'acquisition	page 142
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 144
Note 18	Immobilisations corporelles	page 146
Note 19	Titres mis en équivalence	page 148
Note 20	Autres actifs non courants	page 150
Note 21	Stocks et en-cours	page 151
Note 22	Créances clients	page 152
Note 23	Autres actifs courants	page 153
Note 24	Placements financiers	page 153
Note 25	Trésorerie	page 154
Note 26	Capitaux propres	page 154
Note 27	Provisions	page 159
Note 28	Dettes financières	page 163
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 166
Note 30	Instruments financiers	page 169
Note 31	Autres passifs	page 173
Note 32	Actifs et passifs associés destinés à la vente	page 173
Note 33	Obligations contractuelles	page 175
Note 34	Engagements, passifs et actifs éventuels	page 176
Note 35	Parties liées	page 181
Note 36	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux	page 182
Note 37	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31/12/2010	page 183
Note 38	Comptes consolidés 2009 et 2008	page 199

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010

(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 2010. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

Les nouvelles normes, révisions de normes et interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont les suivantes :

IAS 27 révisée - États financiers consolidés et individuels ;

IFRS 3 révisée - Regroupements d'entreprises ;

Amendements 2008 à IAS 39 - Instruments financiers - Éléments éligibles à la comptabilité de couverture ;

Améliorations annuelles des normes IFRS (publiées en mai 2008) - amendements à IFRS 1 et IFRS 5 ;

Améliorations annuelles des normes IFRS (publiées en avril 2009) ;

Amendements à IFRS 2 - Comptabilisation des plans dénoués en trésorerie au sein d'un groupe ;

IFRIC 12 - Accords de concessions de services ;

IFRIC 15 - Contrats de construction immobilière ;

IFRIC 16 - Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger ;

IFRIC 17 - Distribution d'actifs non monétaires aux actionnaires ;

IFRIC 18 - Transferts d'actifs par des clients.

Les normes IFRS 3 et IAS 27 révisées modifient substantiellement les principes de comptabilisation des regroupements d'entreprises. Les principaux changements introduits sont présentés ci-après. Concernant les autres textes cités, ces nouvelles normes n'ont pas d'impact significatif sur les comptes présentés au 31 décembre 2010.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations suivantes dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2010 :

IAS 24 révisée - Parties liées ;

IFRS 9 - Instruments financiers - Classification et évaluation ;

Amendements à IAS 32 - Classement des droits de souscription émis ;

Amendements à IFRS 7 - Informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers ;

Améliorations annuelles des normes IFRS (publiées en mai 2010) ;

IFRIC 14 - Retraites - Paiement anticipé au titre d'une exigence de financement minimal ;

IFRIC 19 - Extinction de passifs financiers par des instruments de capitaux propres.

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes qui serait lié à l'application de ces nouveaux textes.

#### ENTRÉE EN VIGUEUR AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010 DES NORMES IFRS 3 ET IAS 27 RÉVISÉES : REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ET INDIVIDUELS

Ces normes s'appliquent de façon prospective aux transactions réalisées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les principales modifications introduites sont les suivantes :

- l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition à savoir les frais liés aux acquisitions (qui sont pris en charges immédiatement) et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement du prix d'acquisition ("*earn-out*") lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Le Groupe a décidé d'exclure ces nouveaux éléments du calcul du résultat opérationnel courant, principal indicateur de performance du Groupe, tel que défini en note 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Aucun montant significatif n'a été comptabilisé à ce titre dans les comptes 2010 ;
- la possibilité d'opter, lors de chaque acquisition, pour une valorisation des intérêts minoritaires soit à leur juste valeur (méthode du "*goodwill* complet") soit pour leur quote-part dans la valeur des actifs et passifs acquis (méthode du "*goodwill* partiel") ;

- la comptabilisation en capitaux propres de la variation du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale ne conduisant pas à une prise ou une perte de contrôle. En conséquence, les achats ou cessions d'intérêts minoritaires ne se traduiront plus par un ajustement de l'écart d'acquisition ni par l'enregistrement d'un résultat de cession au compte de résultat mais par une nouvelle répartition des capitaux propres entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe et les intérêts minoritaires;
- dans le cas d'une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle dans une entité, enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

### NOUVELLE RÉGLEMENTATION FISCALE APPLICABLE EN FRANCE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2010 : RÉFORME DE LA TAXE PROFESSIONNELLE

La loi de finance 2010, publiée le 31 décembre 2009, introduit une nouvelle taxe, la contribution économique territoriale (CET), en remplacement de la taxe professionnelle. La CET comprend deux composantes :

- la contribution foncière des entreprises (CFE) assise sur la valeur locative des biens passibles de la taxe foncière;
- la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) assise sur la valeur ajoutée.

Concernant la qualification comptable de la CVAE, le Groupe a considéré, d'une part que la valeur ajoutée est un niveau intermédiaire de résultat dont le montant est significativement différent de celui soumis à l'impôt sur les sociétés, d'autre part qu'en substance la CET est une nouvelle taxe instituée dans le prolongement de la taxe professionnelle à laquelle elle se substitue. En conséquence, le Groupe a décidé de ne pas qualifier la CVAE d'impôt sur le résultat et a opté pour enregistrer à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 la CVAE en charge opérationnelle au sein du résultat avant charges financières et impôts, traitement analogue à celui appliqué à la taxe professionnelle jusqu'en 2009.

### 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;

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		CHAPITRE 11	
219	220	277	278	295	296	301	302	305	306	311

- **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 37 de l'annexe consolidée.

### 2.3 DATES D'ARRÊTÉS COMPTABLES

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

### 2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- Les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice ;
- Les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

### 2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont 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 d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
- Charges de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises
  - Frais liés aux acquisitions
  - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition
  - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions

#### = Résultat opérationnel courant

Moins :

- Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur

#### = Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées

Comme indiqué en note 1 ci-dessus, l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces nouveaux éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

### 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 prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits (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.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277 278 295	296 301	302 305	306 311

### 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

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 et IAS 27 révisées dont les principales dispositions nouvelles sont décrites en note 1 de l'annexe consolidée.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du "goodwill partiel" dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exerçable lors de chaque regroupement d'entreprise, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus du goodwill sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un goodwill sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du "goodwill complet".

En cas de variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale ne conduisant pas à une perte de contrôle, l'écart d'acquisition initial n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les ajustements éventuels du prix d'acquisition au-delà d'une période de douze mois sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.10 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

### 3.9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3-10 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités 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 ans. Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations pour déterminer les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités. Les flux de trésorerie futurs effectifs peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

### 3.11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d'emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

**CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT**

Toutes les opérations significatives de locations financières sont comptabilisées comme des investissements financés par emprunt. Les contrats de location sont ainsi classés lorsqu'ils transfèrent au Groupe et en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats sont qualifiés de contrats de location simple.

Les actifs sont amortis, comme les autres actifs détenus, sur leur durée d'utilité attendue ou, si elle est plus courte, sur la durée du contrat de location.

**IMMEUBLES DE PLACEMENT**

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

**3.12 STOCKS ET EN-COURS**

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.11 supra).

**3.13 ACTIFS FINANCIERS****TITRES NON CONSOLIDÉS**

Les titres non consolidés sont initialement enregistrés à leur prix de revient. 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. Le caractère permanent de la perte s'apprécie au cas par cas en fonction du niveau significatif de la baisse ou de la durée de la période de décote du titre par rapport à son prix d'acquisition ;
- en capitaux propres si la perte est présumée présenter un caractère temporaire.

Lors de la cession des titres, les ajustements de valeur inscrits en capitaux propres sont repris et comptabilisés au compte de résultat.

**PRÊTS ET CRÉANCES**

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont enregistrées en résultat lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable.

**TRÉSORERIE**

La trésorerie comprend :

- les liquidités et dépôts à vue ;
- les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste placements financiers.

### 3.14 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3.16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

### 3.15 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités 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.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1er janvier 2010, date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, toute variation de la valeur estimée de la dette est comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition. Pour les options de vente accordées à compter du 1er janvier 2010, les variations de la valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

### 3.16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur 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.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

### 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 événements exceptionnels nécessitant un chiffrage 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**

Les principales variations du périmètre de consolidation, dont aucune n'a une incidence significative sur les comptes consolidés de l'exercice 2010, sont les suivantes :

**Lagardère Publishing**

- Cession de la participation de 51 % détenue dans la société d'édition brésilienne Escala Educacional, déconsolidée en date du 30 avril 2010.

**Lagardère Active**

- Cession de la chaîne de télévision Virgin 17 à Bolloré Media, déconsolidée en date du 31 mai 2010.

**Lagardère Services**

- Consolidation par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> février 2010 de la société Aelia CZ qui exploite des boutiques d'aéroports en République Tchèque.

**Lagardère Unlimited**

- Acquisition de la société américaine Best, spécialisée dans la représentation de sportifs et de célébrités, consolidée par intégration globale à effet du 23 avril 2010.

Par ailleurs, ont été reclassés en actifs et passifs destinés à la vente au bilan du 31 décembre 2010 les actifs et passifs associés aux activités de Presse Magazine à l'international visées dans l'offre de rachat ferme signée en janvier 2011 par Hearst Corporation. Ces activités restent consolidées dans le compte de résultat sur l'ensemble de l'exercice 2010 et au-delà jusqu'à leur date de cession effective.

Le détail de cette opération est présenté en note 32 de l'annexe consolidée.

**NOTE 5 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 : 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 : distribution de presse, magasins de commercialisation de produits de consommation et de loisirs culturels ;
- Lagardère Unlimited, branche dédiée au sport et au divertissement, qui opère dans les six métiers suivants :
  - media (gestion et exploitation des droits de diffusion d'événements sportifs) ;
  - marketing (marketing sportif, *sponsoring* et hospitalité) ;
  - événementiel (production, organisation et détention d'événements) ;
  - représentation de célébrités dans les domaines sportifs et artistiques ;
  - académies (formation sportive) ;
  - *consulting* (conseils et aides aux exploitants de stades et d'enceintes sportives).

Par ailleurs, le Groupe détient au 31 décembre 2010 une participation de 7,5 % 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, l'activité de Matra Manufacturing & Services (dont les revenus sont inscrits en produits annexes des activités ordinaires).

Les cessions inter-branches sont généralement réalisées sur la base des conditions de marché.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
<b>219</b>	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## 5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHES D'ACTIVITÉ

## • Compte de résultat 2010

	Lagardère Publishing	Lagardère Active <sup>(***)</sup>	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	EADS et Autres activités <sup>(*)</sup>	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 199	1 855	3 580	396	<b>8 030</b>		<b>8 030</b>
Chiffre d'affaires inter-branches	(34)	(29)	(1)	-	<b>(64)</b>		<b>(64)</b>
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2 165</b>	<b>1 826</b>	<b>3 579</b>	<b>396</b>	<b>7 966</b>	-	<b>7 966</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>250</b>	<b>85</b>	<b>105</b>	<b>28</b>	<b>468</b>	<b>(6)</b>	<b>462</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur	3	12	7	-	<b>22</b>	43	<b>65</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>253</b>	<b>97</b>	<b>112</b>	<b>28</b>	<b>490</b>	<b>37</b>	<b>527</b>
Charges de restructuration	(3)	(22)	(7)	(8)	<b>(40)</b>	(50)	<b>(90)</b>
Plus ou moins-values de cession d'actifs	(12)	50	-	-	<b>38</b>	2	<b>40</b>
Pertes de valeur <sup>(**)</sup>							
Sociétés intégrées	(3)	(5)	(3)	(89)	<b>(100)</b>	-	<b>(100)</b>
Sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	-
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions							
Sociétés intégrées	(1)	-	(6)	(27)	<b>(34)</b>	-	<b>(34)</b>
Sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat avant charges financières et impôts<sup>(*)</sup></b>	<b>234</b>	<b>120</b>	<b>96</b>	<b>(96)</b>	<b>354</b>	<b>(11)</b>	<b>343</b>
Charges financières nettes	(2)	(29)	(3)	(12)	<b>(46)</b>	(36)	<b>(82)</b>
<b>Résultat avant impôts<sup>(*)</sup></b>	<b>232</b>	<b>91</b>	<b>93</b>	<b>(108)</b>	<b>308</b>	<b>(47)</b>	<b>261</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(24)	(28)	(56)	(86)	<b>(194)</b>	(12)	<b>(206)</b>
Coût des plans d'options	(2)	(3)	(1)	-	<b>(6)</b>	(2)	<b>(8)</b>

(\*) Dont EADS : 43 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence).

(\*\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

(\*\*\*) En 2010, la contribution au résultat de Canal+ France est présentée pour son impact net qui ressort à une valeur nulle, la quote-part du résultat mis en équivalence, 71 M€, étant compensée par une perte de valeur de même montant (cf. notre 19 de l'annexe aux comptes consolidés).

## • Compte de résultat 2009

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	EADS et Autres activités <sup>(*)</sup>	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 311	1 754	3 388	507	7 960	-	7 960
Chiffre d'affaires inter-branches	(38)	(29)	(1)	-	(68)	-	(68)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2 273</b>	<b>1 725</b>	<b>3 387</b>	<b>507</b>	<b>7 892</b>	-	<b>7 892</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>301</b>	<b>15</b>	<b>91</b>	<b>56</b>	<b>463</b>	<b>(2)</b>	<b>461</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur	3	67	8	-	78	(49)	29
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>304</b>	<b>82</b>	<b>99</b>	<b>56</b>	<b>541</b>	<b>(51)</b>	<b>490</b>
Charges de restructuration	(9)	(61)	(14)	(8)	(92)	(1)	(93)
Plus ou moins-values de cession d'actifs	-	(14)	(1)	-	(15)	539	524
Pertes de valeur <sup>(**)</sup>							
Sociétés intégrées	(5)	(441)	(2)	(1)	(449)	(2)	(451)
Sociétés mises en équivalence	-	(35)	-	-	(35)	-	(35)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions							
Sociétés intégrées	(1)	-	(3)	(42)	(46)	-	(46)
Sociétés mises en équivalence	-	(20)	-	-	(20)	-	(20)
<b>Résultat avant charges financières et impôts<sup>(*)</sup></b>	<b>289</b>	<b>(489)</b>	<b>79</b>	<b>5</b>	<b>(116)</b>	<b>485</b>	<b>369</b>
Charges financières nettes	(5)	(46)	(3)	(17)	(71)	(11)	(82)
<b>Résultat avant impôts<sup>(*)</sup></b>	<b>284</b>	<b>(535)</b>	<b>76</b>	<b>(12)</b>	<b>(187)</b>	<b>474</b>	<b>287</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(26)	(35)	(52)	(91)	(204)	(6)	(210)
Coût des plans d'options	(2)	(4)	(1)	-	(7)	(3)	(10)

(\*) Dont EADS : 490 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence -49 M€ et plus-value sur cession des titres 539 M€).

(\*\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

### ◦ Financement 31/12/2010

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	303	144	168	89	<b>704</b>	(32)	<b>672</b>
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(87)	(60)	(23)	(18)	<b>(188)</b>	47	<b>(141)</b>
<b>Flux opérationnels</b>	<b>216</b>	<b>84</b>	<b>145</b>	<b>71</b>	<b>516</b>	<b>15</b>	<b>531</b>
Investissements	(24)	(53)	(77)	(140)	<b>(294)</b>	(16)	<b>(310)</b>
– incorporels et corporels	(20)	(18)	(69)	(107)	<b>(214)</b>	(14)	<b>(228)</b>
– financiers	(4)	(35)	(8)	(33)	<b>(80)</b>	(2)	<b>(82)</b>
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	6	51	10	7	<b>74</b>	30	<b>104</b>
– incorporels et corporels	-	3	5	2	<b>10</b>	-	<b>10</b>
– financiers	6	48	5	5	<b>64</b>	30	<b>94</b>
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	(29)	-	<b>(29)</b>	-	<b>(29)</b>
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>(18)</b>	<b>(2)</b>	<b>(96)</b>	<b>(133)</b>	<b>(249)</b>	<b>14</b>	<b>(235)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>198</b>	<b>82</b>	<b>49</b>	<b>(62)</b>	<b>267</b>	<b>29</b>	<b>296</b>

### ◦ Bilan 31/12/2010

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 101	1 973	1 080	1 600	<b>6 754</b>	273	<b>7 027</b>
Titres mis en équivalence	18	1 756	4	5	<b>1 783</b>	271	<b>2 054</b>
Passifs sectoriels	(1 174)	(1 189)	(962)	(638)	<b>(3 963)</b>	(26)	<b>(3 989)</b>
<b>Fonds opérationnels employés</b>	<b>945</b>	<b>2 540</b>	<b>122</b>	<b>967</b>	<b>4 574</b>	<b>518</b>	<b>5 092</b>
<b>Actifs et passifs à céder</b>							<b>698</b>
<b>Trésorerie (endettement) net comptable consolidé</b>							<b>(1 772)</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>							<b>4 018</b>

**o Financement 31/12/2009**

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	375	95	187	118	<b>775</b>	7	<b>782</b>
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(85)	(83)	(24)	(50)	<b>(242)</b>	12	<b>(230)</b>
<b>Flux opérationnels</b>	<b>290</b>	<b>12</b>	<b>163</b>	<b>68</b>	<b>533</b>	<b>19</b>	<b>552</b>
Investissements	(22)	(56)	(119)	(98)	<b>(295)</b>	(8)	<b>(303)</b>
– incorporels et corporels	(28)	(38)	(66)	(101)	<b>(233)</b>	(7)	<b>(240)</b>
– financiers	6	(18)	(53)	3	<b>(62)</b>	(1)	<b>(63)</b>
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	2	25	5	3	<b>35</b>	665	<b>700</b>
– incorporels et corporels	1	8	3	-	<b>12</b>	-	<b>12</b>
– financiers	1	17	2	3	<b>23</b>	665	<b>688</b>
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	37	-	<b>37</b>	-	<b>37</b>
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>(20)</b>	<b>(31)</b>	<b>(77)</b>	<b>(95)</b>	<b>(223)</b>	<b>657</b>	<b>434</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>270</b>	<b>(19)</b>	<b>86</b>	<b>(27)</b>	<b>310</b>	<b>676</b>	<b>986</b>

**o Bilan 31/12/2009**

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 154	3 098	1 032	1 669	<b>7 953</b>	162	<b>8 115</b>
Titres mis en équivalence	16	1 754	3	1	<b>1 774</b>	395	<b>2 169</b>
Passifs sectoriels	(1 225)	(1 509)	(912)	(683)	<b>(4 329)</b>	(49)	<b>(4 378)</b>
<b>Fonds opérationnels employés</b>	<b>945</b>	<b>3 343</b>	<b>123</b>	<b>987</b>	<b>5 398</b>	<b>508</b>	<b>5 906</b>
<b>Trésorerie (endettement) net comptable consolidé</b>							<b>(1 824)</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>							<b>4 082</b>

## 5.2 INFORMATIONS PAR SECTEURS GÉOGRAPHIQUES

## • Chiffre d'affaires

	2010	2009
France	2 741	2 652
Union européenne	2 887	2 906
Autres pays européens	664	586
USA et Canada	971	1 009
Moyen-Orient	31	48
Asie-Océanie	527	520
Autres (Afrique, Amérique latine)	145	171
<b>Total</b>	<b>7 966</b>	<b>7 892</b>

## • Actifs sectoriels

	31/12/2010	31/12/2009
France	3 749	4 053
Union européenne	1 760	2 267
Autres pays européens	323	376
USA et Canada	696	877
Moyen-Orient	-	-
Asie-Océanie	458	471
Autres (Afrique, Amérique latine)	41	71
<b>Total</b>	<b>7 027</b>	<b>8 115</b>

## • Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	31/12/2010	31/12/2009
France	64	83
Union européenne	84	84
Autres pays européens	33	17
USA et Canada	10	14
Asie-Océanie	35	41
Autres (Afrique, Amérique latine)	2	1
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>240</b>

**NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES**

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé progresse sur l'exercice 2010 de +0,9% en données brutes et baisse de -1,8% 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 2010 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2009 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2010 ;
- le chiffre d'affaires 2010 et le chiffre d'affaires 2009 retraité sur la base des taux de change applicables en 2010.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2010	2009
Ventes de biens et services	6 842	6 819
Publicité	1 102	1 049
Échanges dissemblables	22	24
<b>Total</b>	<b>7 966</b>	<b>7 892</b>

**NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL**
**7.1 EFFECTIFS**

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration se ventilent comme suit :

	2010	2009
Lagardère Publishing	7 459	7 730
Lagardère Active	10 246	10 922
Lagardère Services	9 472	9 504
Lagardère Unlimited	903	872
<b>Lagardère Media</b>	<b>28 080</b>	<b>29 028</b>
Autres activités	430	491
<b>Total</b>	<b>28 510</b>	<b>29 519</b>

**7.2 CHARGES DE PERSONNEL**

	2010	2009
Salaires et rémunérations	1 339	1 292
Charges sociales	305	306
Paievements en actions	8	10
<b>Total</b>	<b>1 652</b>	<b>1 608</b>

## 7.3 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 2010 sont présentées en note 26.2 ci-après. Conformément aux principes énoncés en note 3.5 Paiement fondé sur des actions, les options accordées 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 2008</b>	<b>6 288 132</b>	<b>54,27 €</b>
Annulées	(496 991)	53,97 €
Exercées	-	-
<b>Options en circulation au 31 décembre 2009</b>	<b>5 791 141</b>	<b>54,29 €</b>
Annulées	(34 558)	54,51 €
Exercées	-	-
<b>Options en circulation au 31 décembre 2010</b>	<b>5 756 583</b>	<b>54,29 €</b>
<i>Dont exerçables</i>	<i>5 756 583</i>	<i>54,29 €</i>

La fourchette de prix d'exercice pour les stock-options en circulation au 31 décembre 2010 se situe entre 51,45 € et 56,97 €. Leur durée moyenne restant à courir jusqu'à maturité est de 4,55 ans.

### PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Le 28 décembre 2007, un plan d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA avait été mis en place au profit de dirigeants et salariés du Groupe, qui portait sur l'attribution de 594 350 actions. Ces actions devaient être 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 €. Cette condition n'ayant pas été remplie, aucune action gratuite n'a été attribuée.

Les 1<sup>er</sup> octobre et 31 décembre 2009, un plan d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA a été mis en place au profit de salariés et des cogérants du Groupe. Ce plan portait sur l'attribution de 571 525 actions.

Le 17 décembre 2010, un autre plan d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA a été mis en place qui porte sur 634 950 actions, également au profit de salariés et des cogérants du Groupe.

Pour les salariés du Groupe, ces deux plans ne comportent aucune condition de performance et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de deux ans.

Pour les cogérants du Groupe, l'attribution des actions est soumise :

- d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 1<sup>er</sup> avril 2013 et 1<sup>er</sup> avril 2012 respectivement pour les plans 2010 et 2009 ;
- d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

### HYPOTHÈSES DE CALCUL DE LA JUSTE VALEUR

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2010 et 2009 sont les suivantes :

	Actions gratuites		
	Plan du 17/12/2010	Plan du 31/12/2009	Plan du 01/10/2009
Cours de l'action à la date d'attribution	29,30€	28,41€	31,58€
Taux de dividendes attendu	entre 4,5% et 4,7%	4,6%	4%

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élèvent à 8 M€ pour l'exercice 2010 et 10 M€ pour l'exercice 2009.

### NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

En 2010, les charges de restructuration s'élèvent à 90 M€.

Elles comprennent 49 M€ au titre de la contribution exceptionnelle et transactionnelle du Groupe au financement du plan de redressement de Presstalis telle que contenue dans l'accord cadre du 27 mai 2010 signé entre Presstalis, les coopératives de Presse et Hachette SA qui aboutira au désengagement complet du Groupe Lagardère au plus tard le 30 juin 2011.

En application de cet accord :

- Hachette SA a cédé le 22 décembre 2010 à Presstalis la participation de 49 % qu'elle détenait dans la société Mediakiosk (dont Presstalis détient 51%). Cette cession a été réalisée pour un prix global et forfaitaire de 24 M€ et la créance issue de ce prix de cession a été abandonnée par Hachette SA au profit de Presstalis ;
- Hachette SA versera à Presstalis une subvention financière de 22,5 M€ et de son côté Lagardère Active apportera 2,3 M€ au titre de sa contribution d'éditeur de presse.

L'ensemble de ces opérations doit être réalisé d'ici le 30 juin 2011, date à laquelle le Groupe cédera aux coopératives de presse et pour 1 euro sa participation de 49 % dans l'ensemble Presstalis.

Les autres charges de restructuration sont réparties sur l'ensemble des divisions et entités du Groupe et s'inscrivent dans le cadre de plans d'économie des coûts et de rationalisation des structures.

En 2009, les charges de restructuration s'élevaient à 93 M€ dont 61 M€ chez Lagardère Active, principalement dans la Presse Magazine aux États-Unis, en Espagne, en France et en Italie, le solde étant réparti dans les autres divisions Media du Groupe.

### NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES DE CESSIONS D'ACTIFS

En 2010, les plus et moins values de cessions d'actifs se soldent par un profit net de 40 M€ dont les principales composantes sont :

- un profit de 53 M€ sur la cession par Lagardère Thématiques à Bolloré Media de la chaîne TNT Virgin 17 ;
- un profit de 19 M€ sur la cession par Hachette SA à Presstalis de la participation de 49% détenue dans la société Mediakiosk ;
- un profit de 6 M€ dans les autres activités au titre de la cession au 1<sup>er</sup> janvier 2010 à une filiale du groupe BNP Paribas de la société de services Arlis, spécialisée dans la gestion des assemblées générales et des actionnaires inscrits au nominatif ;
- une perte de 33 M€ sur la cession de la participation de 17 % détenue par le Groupe (Hachette SA et Quillet) dans Le Monde SA. Cette cession finalise le processus de désengagement du Groupe initié par la décision de ne pas participer en 2010 au plan de recapitalisation mis en œuvre par le groupe Le Monde ;
- une perte de 11 M€ sur la cession de Escala Educacional, filiale au Brésil détenue à 51 % par la branche Publishing.

En 2009, les plus values de cessions nettes s'élevaient à 524 M€ dont 539 M€ se rapportaient à la cession de 2,5 % du capital d'EADS.

## NOTE 10

**PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES**

Les pertes de valeur comptabilisées dans l'exercice résultent des tests de dépréciation pratiqués conformément aux principes énoncés en note 3.10 supra.

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe au 31 décembre 2010 sont des taux après impôt propres à chaque activité, calculés à partir des taux de rendement internes publiés par le marché.

Dans les branches, les taux d'actualisation se présentent donc comme suit :

	2010	Rappel 2009
Publishing	9,00%	8,57%
Active	7,15% à 10,83%	8,28% à 10,25%
Services	9,11%	9,07%
Unlimited	7,15%	8,28%

À ces taux après impôt, correspondent des taux avant impôt (tels que requis par la norme IFRS) qui se situent dans une fourchette estimée entre 8,5% et 17%.

Les budgets-plans internes pris en compte par le Groupe pour tester la valeur de ses actifs ont été établis en fin d'année 2010 et reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette date, de l'environnement économique sur les flux de trésorerie futurs des trois prochaines années, sauf exceptions spécifiques dans le domaine des événements sportifs ayant une application étalée au-delà de cette période.

Les taux de croissance perpétuelle utilisés se situent dans une fourchette de 1 à 3,5% selon les activités. Pour certaines activités, des taux de croissance spécifiques ont été appliqués à la période couvrant les premières années au-delà du budget-plan, compris dans une fourchette de 5 à 7,5%.

Les pertes de valeur de l'exercice 2010 s'élèvent à 100 M€ dont 96 M€ relatifs aux écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles qui concernent les branches Unlimited (87 M€), Active (7 M€) et Publishing (2 M€). Dans la branche Unlimited, la perte de valeur porte sur l'écart d'acquisition du groupe Sportfive et est la conséquence de la perte de certains contrats en 2010.

En 2009, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 451 M€ dont 441 M€ chez Lagardère Active, ce qui reflétait à cette date l'impact de la récession économique, en particulier dans les activités de Presse Magazine, sur les perspectives de recettes publicitaires et de diffusion.

**CALCULS DE SENSIBILITÉ**

Le tableau ci-après présente l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2010 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés.

**• (Augmentation) diminution de la charge**

(en M€)	Taux d'actualisation				
	-1%	-0,5%	0%	+0,5%	+1%
Taux de croissance perpétuelle					
-1%	69	(55)	(180)	(287)	(395) <sup>(1)</sup>
-0,5%	89	34	(75)	(185)	(294)
0%	90	88	-	(109)	(210)
+0,5%	90	90	84	(33)	(141)
+1%	94 <sup>(2)</sup>	90	90	48	(63)

(1) dont Lagardère Unlimited -242 M€, Lagardère Publishing -78 M€, Lagardère Active -70 M€ et Lagardère Services -5 M€.

(2) dont Lagardère Unlimited +87 M€, Lagardère Active +5 M€, Lagardère Publishing +2 M€.

**NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS**

	2010	2009
Dépréciation d'actifs	(57)	(66)
Pertes de change	(1)	-
Charges financières hors intérêts	(3)	(3)
Provisions pour risques et charges	(7)	(3)
Autres charges	(21)	(24)
<b>Total</b>	<b>(89)</b>	<b>(96)</b>

Les dépréciations d'actifs (57 M€ en 2010 et 66 M€ en 2009) concernent principalement des dépréciations d'avances auteurs dans la branche Publishing.

**NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS**

	2010	2009
Gains de change	-	3
Provisions pour risques et charges	-	-
Autres produits	24	26
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>29</b>

**NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES**

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2010	2009
Produits financiers sur prêts	8	6
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	13	8
<b>Produits financiers</b>	<b>21</b>	<b>14</b>
Charges d'intérêts des dettes financières	(100)	(87)
Charges liées aux produits dérivés sur endettement net	(3)	(9)
<b>Charges financières</b>	<b>(103)</b>	<b>(96)</b>
<b>Total</b>	<b>(82)</b>	<b>(82)</b>

**NOTE 14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS****14.1 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT**

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	2010	2009
Impôt courant	(78)	(112)
Mouvements sur les impôts différés	11	(11)
<b>Total</b>	<b>(67)</b>	<b>(123)</b>

**14.2 RAPPROCHEMENT DE LA CHARGE D'IMPÔT**

Le rapprochement entre la charge totale d'impôt comptabilisée dans le résultat et la charge d'impôt théorique se présente comme suit pour les exercices 2010 et 2009 :

	2010	2009
Résultat avant impôts	261	287
Contribution des sociétés mises en équivalence	65	(26)
<b>Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence</b>	<b>196</b>	<b>313</b>
Charge d'impôt théorique <sup>(1)</sup>	(67)	(108)
<b>Incidence sur l'impôt théorique des :</b>		
Résultats taxés (déduits) à taux réduit	-	-
Déficits imputés dans l'exercice <sup>(2)</sup>	12	9
Déficits créés dans l'exercice <sup>(2)</sup>	(8)	(28)
Différentiels de taux d'imposition dans les filiales étrangères	11	21
Limitation des impôts différés	-	(54)
Avoirs fiscaux et crédits d'impôts	2	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et actifs incorporels	(34)	(143)
Plus-value de cession des titres EADS	-	177
Différences permanentes	17	3
<b>Charge d'impôt réelle</b>	<b>(67)</b>	<b>(123)</b>

(1) Au taux en vigueur en France (34,43 % en 2010 et 2009).

(2) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

**14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN**

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31/12/2010	31/12/2009
Actifs incorporels	(78)	(171)
Actifs corporels	(38)	(43)
Actifs financiers non courants	(44)	(35)
Stocks et en-cours	24	20
Provisions pour pensions	17	16
Autres provisions	163	139
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	110	136
<b>Différences temporaires (valeur brute)</b>	<b>154</b>	<b>62</b>
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(140)	(140)
<b>Différences temporaires (valeur nette)</b>	<b>14</b>	<b>(78)</b>
Pertes reportables	27	24
Crédits d'impôts	-	-
<b>Total impôts différés nets</b>	<b>41</b>	<b>(54)</b>
Actifs d'impôts différés	167	169
Passifs d'impôts différés	(126)	(223)

**14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS**

	2010	2009
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(54)	(40)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	11	(11)
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	(1)	5
Reclassements en actifs et passifs destinés à la vente	89	-
Change et périmètre	(4)	(8)
<b>Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice</b>	<b>41</b>	<b>(54)</b>

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31/12/2010	31/12/2009
Titres disponibles à la vente	-	2
Couvertures de flux de trésorerie	1	-
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	4	4
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

**NOTE 15 RÉSULTAT NET PAR ACTION****RÉSULTAT NET PAR ACTION DE BASE**

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net-part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres détenues par le Groupe. Dans le cas de variations du nombre d'actions liées à l'exercice des options sur actions consenties au personnel (mouvements répartis sur l'ensemble de l'année), il est fait la moyenne entre le nombre d'actions à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

**RÉSULTAT NET PAR ACTION DILUÉ**

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les options sur actions non encore exercées consenties au personnel et n'ayant pas fait l'objet de contrats de couverture et pour autant que leur prix d'exercice soit inférieur au cours moyen coté de l'action sur la période de référence (options "dans la monnaie") ainsi que par les actions gratuites dès lors que leur attribution à la date fixée par le plan est probable (cas particulier des actions gratuites comportant une condition de performance).

	2010	2009
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	163	137
Nombre d'actions composant le capital au 31/12	131 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(4 098 948)	(4 238 948)
Nombre d'actions en circulation au 31/12	127 034 338	126 894 338
<b>Nombre moyen d'actions en circulation</b>	<b>126 964 338</b>	<b>126 923 838</b>
<b>Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)</b>	<b>1,29</b>	<b>1,08</b>
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	1 206 475	571 525
<b>Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif</b>	<b>128 170 813</b>	<b>127 495 363</b>
<b>Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)</b>	<b>1,27</b>	<b>1,07</b>

**NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION**

	2010	2009
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 810</b>	<b>2 980</b>
Valeur brute	3 219	3 120
Pertes de valeur cumulées	(409)	(140)
Acquisitions	50	86
Reclassement en actifs destinés à la vente	(219)	-
Cessions ou déconsolidations	(16)	(4)
Pertes de valeur	(89) <sup>(*)</sup>	(266) <sup>(**)</sup>
Écarts de conversion	54	25
Autres mouvements	(7)	(11)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>2 583</b>	<b>2 810</b>
Valeur brute	3 053	3 219
Pertes de valeur cumulées	(470)	(409)

(\*) dont 87 M€ sur l'écart d'acquisition du groupe Sportfive (cf. note 10 supra).

(\*\*) dont 150 M€ sur l'écart d'acquisition de Lagardère Active.

Au bilan, les écarts d'acquisition nets concernent les sociétés suivantes :

	31/12/2010	31/12/2009
Groupe Sportfive	545	632
Lagardère Active	236	386
Groupe Lagardère Active Broadcast	277	279
Groupe Editis	241	241
Hachette Book Group	220	204
Groupe HL UK	161	156
Doctissimo	90	90
Groupe Hatier	84	84
Compagnie Immobilière Europa	77	77
IEC in Sports	75	65
World Sport Group	52	45
Little, Brown Book Group	51	49
Lagardère <sup>(1)</sup>	45	45
Groupe Payot Naville Distribution	40	40
Société de Presse Féminine	40	38
Newslink	31	26
Groupe Hachette Livre España	27	27
Groupe Orion	27	26
Groupe Sports Investment Company (Best)	21	-
Curtis Circulation	20	18
Newsweb	17	17
Aelia CZ	17	-
FINEV (Groupe Psychologies Magazine)	16	16
Nextidea	16	16
Groupe Lapker	15	15
Hachette Filipacchi Presse (Charles Massin)	14	14
Pika Édition	14	14
Upsolut Sports	14	14
Éditions Albert René	11	11
Groupe Octopus	7	9
Jumpstart Automotive Media	-	24
Inter Media Group	-	17
Groupe Escala Educacional	-	11
Digital Spy	-	9
Autres	82	95
<b>Total</b>	<b>2 583</b>	<b>2 810</b>

(1) Écarts sur acquisitions de titres Matra Hachette antérieurement à la fusion.

**NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES****o Valeurs brutes**

	Titres de publication	Droits sportifs	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2009</b>	<b>1 252</b>	<b>551</b>	<b>562</b>	<b>2 365</b>
Acquisitions	-	148	30	178
Variations de périmètre	(2)	320	11	329
Cessions	(69)	(16)	(10)	(95)
Reclassements	(1)	(39)	(30)	(70)
Écarts de conversion	(19)	(7)	3	(23)
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>1 161</b>	<b>957</b>	<b>566</b>	<b>2 684</b>
Acquisitions	-	42	18	60
Variations de périmètre	4	6	10	20
Reclassement en actifs destinés à la vente	(1 046)	-	(30)	(1 076)
Cessions	-	(45)	(6)	(51)
Reclassements	-	(34)	6	(28)
Écarts de conversion	59	27	13	99
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>178</b>	<b>953</b>	<b>577</b>	<b>1 708</b>

**o Amortissements et pertes de valeur**

	Titres de publication	Droits sportifs	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2009</b>	<b>(419)</b>	<b>(267)</b>	<b>(339)</b>	<b>(1 025)</b>
Amortissements	-	(129)	(28)	(157)
Pertes de valeur	(178) <sup>(*)</sup>	(1)	(4)	(183)
Variations de périmètre	(13)	(86)	(4)	(103)
Cessions	69	4	8	81
Reclassements	1	66	3	70
Écarts de conversion	18	1	-	19
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>(522)</b>	<b>(412)</b>	<b>(364)</b>	<b>(1 298)</b>
Amortissements	-	(110)	(28)	(138)
Pertes de valeur	(7)	-	-	(7)
Variations de périmètre	-	-	3	3
Reclassement en actifs destinés à la vente	557	-	26	583
Cessions	-	45	5	50
Reclassements	-	10	(6)	4
Écarts de conversion	(43)	(8)	(8)	(59)
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>(15)</b>	<b>(475)</b>	<b>(372)</b>	<b>(862)</b>

(\*) Dont pertes de valeur sur les titres de publication aux États-Unis : -148 M€ en 2009.

**o Valeurs nettes**

<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>639</b>	<b>545</b>	<b>202</b>	<b>1 386</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>163</b>	<b>478</b>	<b>205</b>	<b>846</b>

Les principaux titres de publication du pôle Lagardère Media sont portés par les sociétés suivantes :

• Valeurs nettes comptables

	31/12/2010	31/12/2009
Groupe Psychologies Magazine	35	35
Lagardère Active (activités Presse)	32	32
Hachette Filipacchi Presse (Charles Massin)	21	21
Groupe Rusconi	-(*)	192
Hachette Filipacchi Magazines Inc.	-(*)	146
Hachette Filipacchi UK	-(*)	85
Hachette Filipacchi SA (Espagne)	-(*)	18
Hachette Fujingaho	-(*)	8

(\*) Titres reclassés en actifs destinés à la vente.

**NOTE 18 IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

**• Valeurs brutes 2010**

	Solde au 01/01/2010	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31/12/2010
Terrains	149	1	-	-	-	1	151
Constructions	474	17	-	(10)	2	17	500
Matériel et outillage	427	31	(1)	(27)	(7)	7	430
Autres immobilisations	520	41	(1)	(21)	(41)	20	518
Immobilisations en cours	13	13	-	(1)	(9)	-	16
<b>Total</b>	<b>1 583</b>	<b>103</b>	<b>(2)</b>	<b>(59)</b>	<b>(55)<sup>(*)</sup></b>	<b>45</b>	<b>1 615</b>

(\*) Dont 53 M€ ont été reclassés en actifs destinés à la vente.

**• Amortissements et pertes de valeur 2010**

	Solde au 01/01/2010	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31/12/2010
Terrains	(3)	-	-	-	-	-	-	(3)
Constructions	(255)	(24)	(1)	-	8	(7)	(11)	(290)
Matériel et outillage	(323)	(34)	(2)	1	24	12	(5)	(327)
Autres immobilisations	(367)	(43)	(1)	1	19	34	(13)	(370)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(948)</b>	<b>(101)</b>	<b>(4)</b>	<b>2</b>	<b>51</b>	<b>40*</b>	<b>(29)</b>	<b>(990)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>635</b>	<b>2</b>	<b>(4)</b>	<b>0</b>	<b>(8)</b>	<b>(15)</b>	<b>16</b>	<b>625</b>

(\*) Dont 40 M€ ont été reclassés en actifs destinés à la vente.

### • Valeurs brutes 2009

	Solde au 01/01/2009	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31/12/2009
Terrains	147	1	-	-	1	-	149
Constructions	463	17	(1)	(11)	3	3	474
Matériel et outillage	406	30	3	(18)	6	-	427
Autres immobilisations	489	45	5	(27)	4	4	520
Immobilisations en cours	9	12	-	(1)	(7)	-	13
<b>Total</b>	<b>1 514</b>	<b>105</b>	<b>7</b>	<b>(57)</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1 583</b>

### • Amortissements et pertes de valeur 2009

	Solde au 01/01/2009	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31/12/2009
Terrains	(3)	-	-	-	-	-	-	(3)
Constructions	(244)	(22)	-	1	8	3	(1)	(255)
Matériel et outillage	(296)	(35)	(2)	(2)	17	(5)	-	(323)
Autres immobilisations	(335)	(43)	-	(4)	22	(4)	(3)	(367)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(878)</b>	<b>(100)</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>47</b>	<b>(6)</b>	<b>(4)</b>	<b>(948)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>636</b>	<b>5</b>	<b>(2)</b>	<b>2</b>	<b>(10)</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>635</b>

#### IMMEUBLES DE PLACEMENT

Un ensemble immobilier est inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 68 M€ au 31 décembre 2010 et de 71 M€ au 31 décembre 2009. Cet immeuble faisait l'objet d'un contrat de location simple avec le groupe Presstalis, lequel a été résilié en date du 31 décembre 2009. Le loyer perçu en 2009 s'élevait à 10 M€.

La valeur de marché de cet immeuble est estimée à 100 M€ aux 31 décembre 2010 et 2009.

#### 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 :

	31/12/2010	31/12/2009
Valeur brute	-	116
Valeur nette	-	71

Au 1<sup>er</sup> avril 2010 le contrat de crédit-bail concerné a été racheté et le Groupe est devenu propriétaire de l'ensemble immobilier.

**NOTE 19 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE**

Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2009	2010	2009
Canal+ France <sup>(*)</sup>	20 %	20 %	1 507	1 507	0	42
Marie-Claire <sup>(**)</sup>	42 %	42 %	127	128	3	(27)
Groupe Amaury	25 %	25 %	94	87	8	7
OEE (Because)	25 %	25 %	16	16	-	-
SETC	49 %	39 %	11	12	1	1
Éditions J'ai lu	35 %	35 %	15	13	2	1
Autres			13	11	8	(1)
<b>Hors EADS</b>			<b>1 783</b>	<b>1 774</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
EADS	7,5 %	7,5 %	271	395	43	(49)
<b>Total</b>			<b>2 054</b>	<b>2 169</b>	<b>65</b>	<b>(26)</b>

(\*) reclassement des titres Canal+ France en actifs destinés à la vente en 2010.

(\*\*) dont pertes de valeur -31 M€ en 2009.

Les informations financières condensées d'EADS et de Canal+ France se présentent comme suit :

	31/12/2010		31/12/2009	
	EADS	Canal+ France	EADS	Canal+ France
<i>(Chiffres exprimés à 100 %)</i>				
<b>Informations relatives au bilan</b>				
Total des actifs	77 849	5 517	74 908	5 291
Total des passifs	74 136	2 445	69 537	2 556
<b>Informations relatives au compte de résultat</b>				
Chiffre d'affaires	45 752	3 956	42 822	3 837
Résultat net	580	357	(727)	308

**EADS**

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. Les résultats nets publiés par le groupe EADS s'élèvent à +553 M€ pour l'exercice 2010 et à -763 M€ pour l'exercice 2009.

**CANAL+ FRANCE**

Le 8 avril 2010, dans le cadre de son droit de liquidité pour sa participation de 20 % dans Canal+ France, Lagardère a indiqué à Vivendi vouloir engager la procédure prévue par le pacte d'actionnaires conclu le 4 janvier 2007. Dans ce cadre, le groupe Lagardère a notifié à Vivendi les modalités et le prix minimum auquel il accepterait de vendre sa participation. En parallèle, Lagardère a décidé le 2 juillet 2010, conformément au pacte d'actionnaires précité, d'initier le processus d'introduction en bourse de Canal+ France.

Dans ce contexte, le Groupe a classé dans le bilan du 30 juin 2010 sa participation sur la ligne des actifs destinés à la vente conformément aux critères énoncés par la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées :

- l'actif est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel ;
- la vente est hautement probable dans un délai d'un an ;
- la Direction du Groupe s'est engagée dans un plan de vente de l'actif et un programme actif pour trouver un acquéreur et finaliser le plan a été lancé ;
- l'actif est commercialisé à un prix raisonnable par rapport à sa juste valeur actuelle.

Au cours du deuxième semestre 2010, le Groupe n'a reçu aucune proposition émanant de Vivendi visant à entamer une discussion pour le rachat de sa participation. Toutefois, en application du pacte d'actionnaires, le groupe Lagardère bénéficie d'un droit de liquidité exerçable entre le 15 mars et le 15 avril chaque année jusqu'en 2014 inclus lui permettant de réitérer l'exercice de son droit de liquidité. Au 31 décembre 2010, même si la mise en œuvre du plan d'introduction en bourse a été poursuivie, la date de réalisation de l'opération est dépendante des conditions de marché permettant d'atteindre le niveau de prix minimum attendu auquel l'introduction pourra être réalisée. Dès lors, en l'absence d'une négociation entamée avec Vivendi et compte tenu des incertitudes liées à la volatilité des marchés financiers et des perspectives de valorisation qui en découlent, le Groupe a considéré que les critères requis par la norme IFRS 5 d'une cession hautement probable dans un délai d'un an au prix minimum attendu ne sont plus respectés. En conséquence, au bilan du 31 décembre 2010, la participation a été reclassée en titres mis en équivalence.

Postérieurement, le 16 mars 2011, Lagardère a annoncé sa décision de différer le calendrier d'introduction en bourse de sa participation, compte tenu des conséquences sur les marchés financiers de la catastrophe survenue au Japon, entraînant une grande volatilité des marchés et ne constituant pas un environnement favorable à une introduction en bourse.

Au 31 décembre 2010 et après comptabilisation de la quote-part de résultat mis en équivalence de Canal+ France, la valeur des titres ressortirait à 1 578 M€. La valeur recouvrable au 31 décembre 2010 a été estimée sur la base des flux de trésorerie prévisionnels présentés en janvier 2011 dans le budget plan interne du Groupe Canal+ France, auxquels sont appliqués les taux d'actualisation et de croissance perpétuelle - à compter de la 6<sup>e</sup> année - utilisés par le groupe Lagardère pour son activité audiovisuelle. Ces taux sont respectivement de 7,15 % et de 1,50 %, la valeur terminale représentant 76 % de la valeur totale.

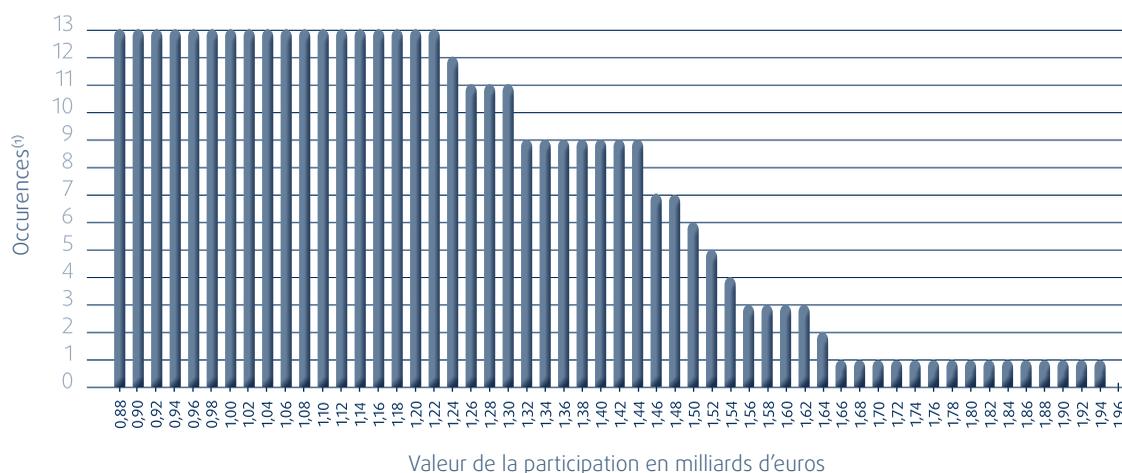
Ce calcul a conduit à déterminer une valeur d'utilité de 1 507 M€, après ajustement destiné à ramener la quote-part de la trésorerie nette à son montant estimé distribuable. En conséquence, une perte de valeur a été comptabilisée au compte de résultat dans la contribution des sociétés mises en équivalence pour ramener la valeur des titres à leur valeur d'utilité de 1 507 M€.

Le tableau ci-après présente l'incidence potentielle sur la valorisation d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et de croissance utilisés.

(en M€)	Taux d'actualisation				
	6,15%	6,65%	7,15%	7,65%	8,15%
Taux de croissance perpétuelle					
0,50 %	1 553	1 429	1 323	1 233	1 154
1,00 %	1 725	1 530	1 408	1 304	1 215
1,50 %	1 824	1 650	<b>1 507</b>	1 387	1 285
2,00 %	2 008	1 796	1 625	1 485	1 367
2,50 %	2 243	1 978	1 769	1 601	1 463

Enfin, à titre d'information, et préalablement à l'arrêt du processus d'introduction en bourse, certaines études ont été réalisées par 13 analystes financiers entre le 8 et le 10 mars 2011, conduisant à des valorisations, rapportées à la participation de 20 % détenue par Lagardère, dont le profil est reproduit dans le graphe ci-dessous.

Ces différentes analyses financières sont basées sur un ensemble de méthodes de valorisation (flux de trésorerie actualisés, multiples, comparables...) qui ne tiennent pas compte d'une éventuelle décote de marché généralement constatée dans le cadre d'une introduction en bourse ni d'une éventuelle surcote en cas d'arrêt du processus de cotation dans le cadre d'une cession hors marché à un tiers.



Source : Rapports d'analystes.

(1) Le nombre d'occurrences pour une valeur particulière correspond au nombre d'analystes dont la fourchette de valeur inclut la valeur en question.

## NOTE 20 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

### • Valeur nette

	31/12/2010	31/12/2009
Titres de participation	49	90
Prêts et créances	63	116
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>206</b>

Les titres de participation comprennent :

### • Valeur nette

	31/12/2010		31/12/2009	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
Viel et Cie	25	12%	26	12%
Le Monde SA <sup>(*)</sup>	-	-	30	17%
La Dépêche du Midi <sup>(*)</sup>	-	-	3	15%
Autres	24		31	
<b>Total</b>	<b>49</b>		<b>90</b>	

(\*) Titres cédés en 2010.

Ces 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 2010 à +5 M€. En 2009, ils s'élevaient à +7 M€.

Au 31 décembre 2010, les écarts d'évaluations cumulés s'élèvent à +7 M€ (+2 M€ au 31 décembre 2009).

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

### • Prêts et créances

	31/12/2010	31/12/2009
Valeur brute	123	214
Dépréciation	(60)	(98)
<b>Valeur nette</b>	<b>63</b>	116

### • Analyse de la dépréciation

	2010	2009
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(98)</b>	(106)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	7	(3)
Autres mouvements et écarts de conversion	31	11
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(60)</b>	(98)

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an.

## NOTE 21 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31/12/2010	31/12/2009
Lagardère Publishing	421	420
Lagardère Active	64	88
Lagardère Services	266	252
Lagardère Unlimited	1	1
Autres activités <sup>(*)</sup>	23	24
<b>Valeur brute</b>	<b>775</b>	785
Provisions pour dépréciation	(252)	(247)
<b>Valeur nette</b>	<b>523</b>	538

(\*) Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing & Services (ex-Matra Automobile) pour 22 M€ en 2010 et 24 M€ en 2009.

### • Analyse de la dépréciation

	2010	2009
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(247)</b>	(248)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(5)	2
Autres mouvements et écarts de conversion	-	(1)
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(252)</b>	(247)

**NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS**

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31/12/2010	31/12/2009
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 359	1 635
Dépréciation	(170)	(167)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 189</b>	<b>1 468</b>
dont :		
<i>créances non échues</i>	<b>924</b>	991
<i>créances échues de moins de six mois</i>	<b>221</b>	332
<i>créances échues de plus de six mois</i>	<b>44</b>	145
<b>Total</b>	<b>1 189</b>	<b>1 468</b>

**• Analyse de la dépréciation**

	2010	2009
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(167)</b>	(153)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(12)	(21)
Autres mouvements et écarts de conversion	9	7
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(170)</b>	(167)

**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 :

	31/12/2010	31/12/2009
Bilan actif		
Créances clients	67	117
Créances diverses <sup>(*)</sup>	(26)	(19)
Bilan passif		
Dettes financières	41	98

(\*) Dépôts de garanties.

**NOTE 23 AUTRES ACTIFS COURANTS**

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31/12/2010	31/12/2009
Avances et acomptes versés	32	29
Créances fiscales et sociales	250	275
Instruments financiers dérivés (*)	15	13
Auteurs débiteurs	326	302
Fournisseurs débiteurs	102	98
Prêts	60	37
Charges constatées d'avance	185	146
Autres créances diverses	105	95
<b>Total</b>	<b>1 075</b>	<b>995</b>
<b>Dépréciation</b>	<b>(92)</b>	<b>(93)</b>
<b>Valeur nette</b>	<b>983</b>	<b>902</b>

(\*) Cf. note 30.1

**• Analyse de la dépréciation**

	2010	2009
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(93)</b>	<b>(104)</b>
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(41)	(42)
Autres mouvements et écarts de conversion	42	53
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(92)</b>	<b>(93)</b>

**NOTE 24 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 :

	31/12/2010	31/12/2009
Actions	27	29
Obligations	79	49
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>78</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.

Au 31 décembre 2010, les écarts d'évaluation cumulés sont nuls contre -5 M€ au 31 décembre 2009 suite à l'enregistrement de la dépréciation sur les titres Deutsche Telekom en charges financières de l'exercice.

**NOTE 25 TRÉSORERIE**

Au tableau de financement, la trésorerie courante est calculée comme suit :

	31/12/2010	31/12/2009
Trésorerie et équivalents de trésorerie	616	764
Concours financiers courants	(105)	(245)
<b>Trésorerie courante</b>	<b>511</b>	<b>519</b>

**NOTE 26 CAPITAUX PROPRES****26.1 CAPITAL**

Aux 31 décembre 2010 et 2009, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

**26.2 OPTIONS CONSENTIES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR**

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont décrites ci-après.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2010	Nombre d'options annulées à fin 2010	Quantités restant à lever à fin 2010	Dates d'exercice
<b>Options d'achat</b>								
18/12/2003	23/05/2000	1 437 250	51,45€	445	-	196 797	1 214 132	18/12/2005 au 18/12/2013
20/11/2004	11/05/2004	1 568 750	51,92€	481	-	229 597	1 346 262	20/11/2006 au 20/11/2014
21/11/2005	11/05/2004	1 683 844	56,97€	495	-	190 255	1 493 589	21/11/2007 au 21/11/2015
14/12/2006	11/05/2004	1 844 700	55,84€	451	-	142 100	1 702 600	14/12/2008 au 14/12/2016
							<b>5 756 583</b>	

Par ailleurs des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA ont été mis en place au profit de salariés et des cogérants dont les caractéristiques sont décrites en note 7 supra.

**26.3 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE**

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2010	2009
Détention au 1 <sup>er</sup> janvier	4 238 948	4 179 948
Achats	1 051 621	1 555 391
Ventes	(1 191 621)	(1 496 391)
<b>Détention au 31 décembre</b>	<b>4 098 948</b>	<b>4 238 948</b>

Lagardère SCA a, de 2002 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 2005, puis en novembre 2006 et mars 2007 des opérations de couverture, d'une part en achetant auprès de la société Barclays Bank PLC des options d'achat d'actions, d'autre part en réalisant une vente à réméré d'actions propres à Barclays Capital Securities Limited, lui réservant ainsi la faculté de pouvoir racheter ces actions.

À l'issue de ces opérations, Lagardère SCA dispose au 31 décembre 2010 d'une couverture parfaite des plans d'options en cours.

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 2010, le Groupe a acheté 1 051 621 actions propres pour un prix de revient total de 30 M€, vendu 1 191 621 actions propres pour un prix de revient total de 34 M€ et un résultat de cession de 0,7 M€.

En 2009, les achats portaient sur 1 555 391 actions propres pour un prix de revient total de 41 M€, les cessions portaient sur 1 496 391 actions propres pour un prix de revient total de 39 M€ et un résultat de cession de 0,3 M€.

**26.4 AUTRES RÉSERVES**
**ÉCARTS DE CONVERSION**

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

**ÉCARTS D'ÉVALUATION**

Les écarts d'évaluation incluent :

- les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- les ajustements de valeur des titres disponibles à la vente.

**26.5 INTÉRÊTS MINORITAIRES**

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	
	31/12/2010	31/12/2009	2010	2009
Lagardère Publishing	23	16	3	(1)
Lagardère Active	57	51	22	18
Lagardère Services	30	31	9	8
Lagardère Unlimited	22	26	(3)	2
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>124</b>	<b>31</b>	<b>27</b>

**26.6 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 environ 90 % du nombre d'actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 9,62% 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 29.1.1, 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 montant maximum d'endettement calculé en proportion des capitaux propres consolidés ou rapporté à un indicateur de performance calculé à partir du résultat opérationnel courant. 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 a mené au cours des années précédentes une politique de rachat d'actions propres, dans les limites fixées par les autorisations données en Assemblée Générale des Actionnaires, qui a conduit 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 et en juillet 2008, il a été procédé à l'annulation de 3 millions d'actions représentant 2,23 % du capital social à cette date.

**26.7 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES**

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>31 décembre 2010</b>						
Variation des écarts de conversion		86		86	6	92
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			(2)	(2)		(2)
– Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			(4)	(4)		(4)
– Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			2	2		2
des titres non consolidés			9	9		9
– Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			(2)	(2)		(2)
– Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			11	11		11
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées				0		0
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	(5)	11	(177)	(171)		(171)
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres			(1)	(1)		(1)
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt</b>	<b>(5)</b>	<b>97</b>	<b>(171)</b>	<b>(79)</b>	<b>6</b>	<b>(73)</b>

	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>31 décembre 2009</b>						
Variation des écarts de conversion		43		43		43
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			(420)	(420)		(420)
– Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			(1)	(1)		(1)
– Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			(419)	(419)		(419)
des titres non consolidés			5	5		5
– Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			5	5		5
– Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net						
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(15)			(15)		(15)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	(36)	(19)	65	10		10
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	4		1	5		5
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt</b>	<b>(47)</b>	<b>24</b>	<b>(349)</b>	<b>(372)</b>		<b>(372)</b>

Le détail des effets d'impôt relatifs aux gains et pertes enregistrés en capitaux propres s'établit comme suit :

<b>31 décembre 2010</b>	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	92	-	<b>92</b>
Variation de juste valeur			
- des instruments financiers dérivés	(2)	1	<b>(1)</b>
- des titres non consolidés	9	(2)	<b>7</b>
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	-	-	<b>0</b>
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	(171)	-	<b>(171)</b>
<b>Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres</b>	<b>(72)</b>	<b>(1)</b>	<b>(73)</b>

<b>31 décembre 2009</b>	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	43	-	<b>43</b>
Variation de juste valeur			
- des instruments financiers dérivés	(420)	-	<b>(420)</b>
- des titres non consolidés	5	1	<b>6</b>
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(15)	4	<b>(11)</b>
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	10	-	<b>10</b>
<b>Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres</b>	<b>(377)</b>	<b>5</b>	<b>(372)</b>

**NOTE 27 PROVISIONS**
**27.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES**

Conformément aux principes énoncés en note 3.18 Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

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**

	2010	2009
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	298	263
Coût des services rendus au cours de l'exercice	12	10
Coût financier	14	15
Prestations versées	(16)	(16)
Liquidation d'engagements	(4)	(3)
(Gains) et pertes actuariels	6	23
Entrées et (sorties) de périmètre	(13)	(4)
Cotisations des employés	3	3
Écarts de change et autres	18	7
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>318</b>	<b>298</b>
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	248	234
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	70	64

**• Variation de la juste valeur des actifs du régime**

	2010	2009
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	195	168
Rendement réel des actifs du régime	15	19
Cotisations patronales	14	15
Prestations versées	(13)	(13)
Liquidation d'engagements	(5)	(2)
(Entrées) et sorties de périmètre	(9)	-
Cotisations des employés	3	3
Écarts de change et autres	16	5
<b>Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice</b>	<b>216</b>	<b>195</b>

### Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2010	2009
Actions	32 %	32 %
Obligations	47 %	51 %
Immobilier	6 %	5 %
Monétaire	5 %	5 %
Autres	10 %	7 %

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

	2010	2009	2008	2007	2006
Valeur actualisée de l'obligation	318	298	263	303	340
Juste valeur des actifs du régime	(216)	(195)	(168)	(200)	(206)
Coûts des services passés non reconnus	(1)	(1)	(1)	-	-
<b>Passif net comptabilisé (*)</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>94</b>	<b>103</b>	<b>134</b>

(\*) Le montant reporté au titre de l'année 2006 a été ajusté rétrospectivement pour tenir compte du changement de méthode introduit en 2007 (adoption de l'option autorisée par la norme IAS 19 révisée qui permet de reconnaître immédiatement en capitaux propres les écarts actuariels)

### Composantes de la charge de l'exercice

	2010	2009
Coût des services rendus au cours de l'exercice	12	10
Coût financier	14	15
Rendement attendu des actifs du régime	(9)	(11)
Amortissement du coût des services passés	-	-
Effet des limitations des actifs	-	-
Effet des liquidations et réductions de droits futurs	-	1
<b>Charges (produits) comptabilisés au compte de résultat</b>	<b>17</b>	<b>15</b>

### Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2010	2009
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	4,59 %	4,86 %
- Zone Euro (*)	4,75 %	5,25 %
- Royaume-Uni (*)	5,40 %	5,60 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,82 %	2,94 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,39 %	2,43 %
Taux de rendement attendu des placements	4,49 %	4,87 %
Taux de progression des dépenses de santé		
- Taux initial	5,00 %	5,00 %
- Taux ultime	2,00 %	2,00 %
- Année où le taux ultime est atteint	2027	2027

(\*) Les taux d'actualisation ont été déterminés à partir des taux de marché pour des obligations d'entreprises privées de première catégorie (AA) dont la durée est approximativement équivalente à celle des estimations de paiements futurs des plans. L'indice de référence utilisé en 2009 et en 2010 est l'ibxx Corporate AA.

**• Pertes et gains d'expérience enregistrés en capitaux propres**

	2010	2009
<b>1. Différence entre les rendements réel et attendu</b>		
Montant de (pertes) ou gains	6	8
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	2,62 %	4,30 %
<b>2. Écarts actuariels d'expérience sur les engagements du régime</b>		
Montant de pertes ou (gains)	(2)	1
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	(0,76) %	0,21 %

**• Effet de la variation de +/- 1% du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé**

	2010	2009
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31/12	5	4
Effet d'une augmentation de 1% sur la valeur actuelle des avantages accumulés	14	10
sur la charge de l'exercice	1	1
Effet d'une diminution de 1% sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(5)	(4)
sur la charge de l'exercice	-	-

**• Cotisations patronales attendues**

	2011	2010
	10	11

**• Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres**

	2010	2009
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(16)	(1)
Mouvements de l'exercice sur la valeur de l'obligation	(6)	(23)
sur la valeur des actifs du régime	6	8
<b>Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice</b>	<b>(16)</b>	<b>(16)</b>
Incidence des impôts différés	4	4
<b>Gains (pertes) actuariels net d'impôts en fin d'exercice</b>	<b>(12)</b>	<b>(12)</b>

## 27.2 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31/12/2010	31/12/2009
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	9	9
Restructurations et désengagements	84	109
Litiges	110	129
Autres risques	309	302
<b>Total</b>	<b>512</b>	<b>549</b>
Dont :		
<i>part non courante</i>	<i>170</i>	<i>179</i>
<i>part courante</i>	<i>342</i>	<i>370</i>
	<b>512</b>	<b>549</b>

	Solde au 01/01/2010	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement (*)	Solde au 31/12/2010
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	9	-	-	2	(1)	-	(1)	9
Restructurations et désengagements	109	1	9	22	(33)	(5)	(19)	84
Litiges	129	1	-	13	(11)	(18)	(4)	110
Autres risques	302	2	(4)	104	(56)	(31)	(8)	309
<b>Total</b>	<b>549</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>141</b>	<b>(101)</b>	<b>(54)</b>	<b>(32)</b>	<b>512</b>

(\*) 19 M€ ont été reclassés en passifs destinés à la vente.

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 28 DETTES FINANCIÈRES**
**28.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE**

Les dettes financières du Groupe se décomposent comme suit :

	31/12/2010	31/12/2009
Emprunts obligataires	1 249	1 411
Emprunts auprès d'établissements de crédit	664	697
Dettes de location financement	-	11
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	30	40
Autres dettes financières	10	15
<b>Dettes financières non courantes</b>	<b>1 953</b>	<b>2 174</b>
Emprunts obligataires	169	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	181	35
Dettes de location financement	2	14
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	-
Autres dettes financières	189	443
<b>Dettes financières courantes</b>	<b>541</b>	<b>492</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>2 494</b>	<b>2 666</b>

Le 26 janvier 2011, Lagardère SCA a signé une nouvelle ligne de crédit syndiqué multi-devises de 1 645 M€ qui remplace le crédit syndiqué 2005 de 2 200 M€ (tiré à hauteur de 612 M€ au 31 décembre 2010) à échéance 2012. Ce nouveau crédit a une durée de 5 ans et porte intérêt au taux Euribor (ou équivalent pour les autres devises) avec une marge initiale de 0,90 %.

**28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE**

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit :

**• Par échéance - total consolidé**

	-1 an <sup>(*)</sup>	1 à 5 ans	+5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	169	1 249	-	1 418
Emprunts auprès d'établissements de crédit	181	664 <sup>(**)</sup>	-	845
Dettes de location financement	2	-	-	2
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	29	1	30
Autres dettes financières	189	2	8	199
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>541</b>	<b>1 944</b>	<b>9</b>	<b>2 494</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>492</b>	<b>2 165</b>	<b>9</b>	<b>2 666</b>

(\*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

(\*\*) dont 612 M€ correspondant au crédit syndiqué 2005 à échéance 2012, remplacé en janvier 2011 par une nouvelle ligne de crédit syndiqué de 1 645 M€ d'une durée de cinq ans.

## 28.3

**CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DES PRINCIPAUX EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT**

Les emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

<b>31/12/2010</b>	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture <sup>(*)</sup>	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
Émission le 24 janvier 2001 sur le marché américain du Placement Privé :						
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 225 MUS\$	169	85	<b>254</b>	EUR	7,49 %	EURIBOR +1,288 %
Émission le 24 juillet 2003 sur le marché américain du Placement Privé :						
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 38 MUS\$	30	3	<b>33</b>	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois +0,87 %
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	123	(7)	<b>116</b>	EUR	4,965 %	EURIBOR 6 mois +0,88 %
Émission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€	105	(5)	<b>100</b>	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois +1,035 %
Émission le 6 octobre 2009 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 1 000 M€	991	-	<b>991</b>	EUR	5,08 %	
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>1 418</b>	<b>76</b>	<b>1 494</b>			
Mise en place le 21 décembre 2005 d'un crédit structuré à 6 ans de 151 M€ :						
- Tranche A pour 116 M€	116	-	<b>116</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 %
Tirage sur crédit syndiqué, mis en place le 22 juin 2005, à échéance 2012 de 2 200 M€	612	-	<b>612</b>	EUR	EURIBOR 1 mois +0,275 %	
Autres emprunts	82	-	<b>82</b>			
<b>Emprunts auprès d'établissements de crédit</b>	<b>845</b>	-	<b>845</b>			
<b>Total</b>	<b>2 263</b>	<b>76</b>	<b>2 339</b>			

(\*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

31/12/2009	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture <sup>(*)</sup>	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
Émission le 24 janvier 2001 sur le marché américain du Placement Privé :						
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 225 MUS\$	165	89	<b>254</b>	EUR	7,49%	EURIBOR +1,288%
Émission le 24 juillet 2003 sur le marché américain du Placement Privé :						
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 38 MUS\$	28	5	<b>33</b>	EUR	5,18%	EURIBOR 6 mois +0,87%
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	123	(7)	<b>116</b>	EUR	4,965%	EURIBOR 6 mois +0,88%
Émission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€	104	(4)	<b>100</b>	EUR	4,75%	EURIBOR 3 mois +1,035%
Émission le 6 octobre 2009 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 1 000 M€	991	-	<b>991</b>	EUR	5,08%	
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>1 411</b>	<b>83</b>	<b>1 494</b>			
Mise en place le 21 décembre 2005 d'un crédit structuré à 6 ans de 151 M€ :						
- Tranche A pour 116 M€	116	-	<b>116</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%
Tirage sur crédit syndiqué, mis en place le 22 juin 2005, à échéance 2012 de 2 200 M€	491	-	<b>491</b>	EUR	EURIBOR 1 mois +0,225%	
Autres emprunts	90	-	<b>90</b>			
<b>Emprunts auprès d'établissements de crédit</b>	<b>732</b>	<b>-</b>	<b>732</b>			
<b>Total</b>	<b>2 143</b>	<b>83</b>	<b>2 226</b>			

(\*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

## 28.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

31/12/2010	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone euros	2 038	82%	2 114	82%
US \$	329	13%	329	13%
Couronne suédoise	58	2%	58	2%
Yen	29	1%	29	1%
Zloty	24	1%	24	1%
Autres	16	1%	16	1%
<b>Total</b>	<b>2 494</b>	<b>100%</b>	<b>2 570</b>	<b>100%</b>

## NOTE 29

**EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT**

## 29.1

**RISQUES DE MARCHÉ****29.1.1 EXPOSITION****RISQUES DE LIQUIDITÉ**

L'endettement est considéré majoré de la valeur des instruments dérivés de couverture (cf. note 28.3 de l'annexe aux comptes consolidés). Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires passe de 54 % à 58 % de l'endettement total entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2010.

Le risque de liquidité n'est pas significatif puisque la dette à moins de deux ans est de 663 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 722 M€ et les lignes de crédit non tirées de 1 092 M€ (ces chiffres tenant compte de la nouvelle ligne de crédit syndiqué signée en janvier 2011 pour un montant de 1 645 M€ d'une durée de cinq ans, en remplacement de la ligne de crédit syndiqué 2005).

**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 sur :

- un montant minimum de capitaux propres ;
- un montant maximum d'endettement brut calculé en proportion des fonds propres ;
- un montant maximum d'endettement net rapporté à un EBITDA ajusté (défini comme la somme du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, des amortissements et dépréciations et des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence).

Le non-respect de 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 225 M\$ et en juillet 2003 pour 38 M\$ et 116 M€ ;
- dans le crédit structuré conclu en décembre 2005 pour 151 M€ ;
- dans le crédit syndiqué conclu en janvier 2011 pour 1 645 M€.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2010, les ratios imposés par les "covenants" sont tous respectés.

**RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT**

L'emprunt obligataire de 991 M€ à échéance 2014 porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 5,08 %). Les autres dettes obligataires et bancaires 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 28.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 616 M€. Ces excédents, placés à taux variables, apportent au niveau du Groupe consolidé une couverture naturelle à son endettement à taux variable dont l'encours est de 1 549 M€ (ce chiffre excluant 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 non compensée par les excédents de trésorerie soit 933 M€. Une variation de 1 point des taux d'intérêt entraînerait à ce titre une charge complémentaire de 9,3 M€ en base annuelle.

**RISQUES DE CHANGE**

En raison de la nature des métiers du Groupe les risques de change liés à sa position transactionnelle sont limités et concernent notamment l'activité Unlimited. Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct ou d'options portent, au 31 décembre 2010, sur des montants de 56 M€ à la vente et 112 M€ à l'achat.

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 faire des utilisations en devises du crédit syndiqué. Au 31 décembre 2010 ces utilisations sont les suivantes :

- USD : 333 M€
- SEK : 58 M€

Par ailleurs certains emprunts en devises réalisés 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).

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2010 se présente comme suit :

○ Euros	56 %
○ US dollar	11 %
○ Livre Sterling	6 %
○ Franc Suisse	6 %
○ Autres devises	21 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2010, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour une dépréciation de 10 % contre l'Euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Devise	Incidence comptable sur le Resop consolidé 2010
US dollar	(7) M€
Livre Sterling	(5) M€
Franc Suisse	(2) M€

#### 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 31/12/2010	Cours au 31/12/2010	Cotation boursière au 31/12/2010
Lagardère SCA	4 098 948	3,13 %	30,83€	126 370 567€
EADS	61 113 852	7,50 %	17,44€	1 065 825 579€
Deutsche Telekom (ex-T-Online)	2 836 835	0,07 %	9,66€	27 403 826€
Viel et Cie	8 917 677	11,71 %	2,81€	25 058 672€

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

En tant que société cotée, la valeur du groupe EADS est soumise aux aléas des marchés. Toutefois, du fait de la consolidation du groupe EADS, sa valeur dans les comptes n'est pas affectée par ces variations.

Les titres Deutsche Telekom résultent de l'échange en 2006 des titres T-Online. Ils sont classés en placements financiers et comptabilisés pour une valeur de 27 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2010.

Les titres Viel et Cie sont classés en autres actifs non courants et comptabilisés pour une valeur de 25 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2010.

#### 29.1.2 GESTION

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 du Contrôle Interne et sous l'autorité du Directeur Financier du Groupe.

Cette gestion fait l'objet de comptes-rendus périodiques à la Gérance. 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 TAUX D'INTÉRÊT

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

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

## 29.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

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

### 29.2.1 EXPOSITION

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- des encours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux ;
- d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi ;
- de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des encours clients et des engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux s'élève à 1 988 M€ au 31 décembre 2010. Les encours clients principaux ont pour contrepartie des distributeurs de produits du Groupe. En France comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées. Les principaux engagements reçus entrent dans le cadre de contrats de commercialisation de droits sportifs.

Il est précisé ci-dessous la part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec le premier, les cinq premiers et les dix premiers clients du Groupe :

	2010	2009
Premier client	1,5%	1,2%
Cinq premiers clients	5,1%	5,2%
Dix premiers clients	8,2%	8,7%

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 722 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures bancaires de bonne qualité ou d'agences gouvernementales.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 216 M€ (dont 114 M€ au Royaume-Uni et 75 M€ en Suisse), 47 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise et de taux d'intérêt. Leur encours notionnel s'élève à 808 M€ au 31 décembre 2010. Le risque économique attaché à ces contrats dépend de l'évolution des devises et des taux d'intérêt et ne représente qu'une fraction du montant notionnel. Les contreparties en sont des banques de premier plan.

D'une façon générale, le Groupe n'a pas connu dans le passé de taux de défaillance significatif.

Les contreparties du Groupe restent cependant exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues.

### 29.2.2 GESTION

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

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

Le Groupe a mis en place un compte-rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation.

**NOTE 30 INSTRUMENTS FINANCIERS**
**30.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

**• Juste valeur des instruments financiers dérivés**

	31/12/2010	31/12/2009
<b>Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives (actifs courants) :</b>	<b>15</b>	13
- Instruments de couverture affectés à la dette	12	11
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	3	2
<b>Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives (passifs courants) :</b>	<b>(92)</b>	(96)
- Instruments de couverture affectés à la dette	(88)	(94)
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(4)	(2)
<b>Total (net)</b>	<b>(77)</b>	(83)

**30.2 MONTANTS NOTIONNELS DES CONTRATS DE COUVERTURE DE LA DETTE PAR ÉCHÉANCE**

Au 31 décembre 2010	2011	2012	2013	2014	2015	> 5 ans	Total
Valeur de la dette avec prise en compte des instruments de couverture	405		249				<b>654</b>
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	(85)		9				<b>(76)</b>
Juste valeur de la dette ayant fait l'objet de contrats de couverture (valeur au bilan)	320	0	258	0	0	0	<b>578</b>

## 30.3 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31/12/2010		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	49	49	-	49	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	62	62	62	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 189	1 189	1 189	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	15	15	-	-	-	-	15
Autres actifs financiers courants	968	968	968	-	-	-	-
Placements financiers	106	106	-	106	-	-	-
Équivalents de trésorerie	135	135	-	-	-	135	-
Trésorerie	481	481	481	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>3 005</b>	<b>3 005</b>	<b>2 700</b>	<b>155</b>		<b>135</b>	<b>15</b>
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 263	2 263	-	-	2 339	-	(76)
Autres dettes financières	231	231	-	-	231	-	-
Autres passifs financiers non courants	219	219	-	-	219	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 618	1 618	-	-	1 618	-	-
Instruments financiers dérivés	92	92	-	-	-	-	92
Autres passifs financiers courants	1 321	1 321	-	-	1 321	-	-
<b>Passifs</b>	<b>5 744</b>	<b>5 744</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 728</b>	<b>-</b>	<b>16</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2010.

	31/12/2009		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	90	90	-	90	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	116	116	116	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 468	1 468	1 468	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	13	13	-	-	-	-	13
Autres actifs financiers courants	889	889	889	-	-	-	-
Placements financiers	78	78	-	78	-	-	-
Équivalents de trésorerie	120	120	-	-	-	120	-
Trésorerie	644	644	644	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>3 418</b>	<b>3 418</b>	<b>3 117</b>	<b>168</b>	<b>-</b>	<b>120</b>	<b>13</b>
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 143	2 143	-	-	2 226	-	(83)
Autres dettes financières	523	523	-	-	523	-	-
Autres passifs financiers non courants	395	395	-	-	395	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 754	1 754	-	-	1 754	-	-
Instruments financiers dérivés	96	96	-	-	-	-	96
Autres passifs financiers courants	1 258	1 258	-	-	1 258	-	-
<b>Passifs</b>	<b>6 169</b>	<b>6 169</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6 156</b>	<b>-</b>	<b>13</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2009.

### 30.4 INSTRUMENTS FINANCIERS - HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

Niveau 1 : Instrument coté sur un marché actif.

Niveau 2 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Niveau 3 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.13 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

	Catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>			Hiérarchie des justes valeurs <sup>(2)</sup>			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
<b>31/12/2010</b>							
Titres de participation	49			25			24
- Titres Viel et Cie	25			25			
- Autres titres de participation	24						24
Instruments financiers dérivés actifs			15		15		
Placements financiers	106			106			
- Actions Deutsche Telekom	27			27			
- Obligations	79			79			
Équivalents de trésorerie		135		135			
- Valeurs mobilières de placement		135		135			
<b>Total – Instruments financiers – Actifs</b>	<b>155</b>	<b>135</b>	<b>15</b>	<b>266</b>	<b>15</b>		<b>24</b>
Instruments financiers dérivés passifs			16		16		
<b>Total – Instruments financiers – Passifs</b>			<b>16</b>		<b>16</b>		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2010.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2010.

	Catégorie d'instruments <sup>(3)</sup>			Hiérarchie des justes valeurs <sup>(4)</sup>			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
<b>31/12/2009</b>							
Titres de participation	90			26			64
- Titres Viel et Cie	26			26			
- Autres titres de participation	64						64
Instruments financiers dérivés actifs			13		13		
Placements financiers	78			78			
- Actions Deutsche Telekom	29			29			
- Obligations	49			49			
Équivalents de trésorerie		120		120			
- Valeurs mobilières de placement		120		120			
<b>Total – Instruments financiers – Actifs</b>	<b>168</b>	<b>120</b>	<b>13</b>	<b>224</b>	<b>13</b>		<b>64</b>
Instruments financiers dérivés passifs			13		13		
<b>Total – Instruments financiers – Passifs</b>			<b>13</b>		<b>13</b>		

(3) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2009.

(4) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2009.

**NOTE 31 AUTRES PASSIFS**

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31/12/2010	31/12/2009
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	211	377
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	-	-
Autres passifs	8	18
<b>Autres passifs non courants</b>	<b>219</b>	<b>395</b>
Instruments financiers dérivés	92	96
Dettes fiscales et sociales	438	480
Avances et acomptes	25	19
Auteurs créditeurs	234	234
Clients créditeurs	108	99
Produits constatés d'avance	211	181
Autres dettes diverses	306	245
<b>Autres passifs courants</b>	<b>1 414</b>	<b>1 354</b>
<b>Total autres passifs</b>	<b>1 633</b>	<b>1 749</b>

**NOTE 32 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE**
**PRESSE MAGAZINE INTERNATIONALE**

Le 31 décembre 2010, Lagardère SCA et Hearst Corporation ont annoncé la signature d'un accord d'exclusivité de négociation pour l'acquisition des activités internationales de Presse et de Magazines du groupe Lagardère. Cet accord a conduit le 31 janvier 2011 à la remise par Hearst Corporation à Lagardère SCA d'une offre de rachat ferme de ces activités. Le périmètre de cession porte sur 102 titres dans 15 pays (États-Unis, Russie et Ukraine, Italie, Espagne, Royaume-Uni, Chine, Japon, Pays-Bas, République Tchèque, Hong Kong, Mexique, Taiwan, Canada et Allemagne).

Lagardère gardera la propriété de la marque ELLE et accordera une licence à Hearst dans les 15 pays précités, contre paiement d'une redevance assise sur le chiffre d'affaires généré par Hearst. Également, Lagardère conservera dans certains pays les actifs immobiliers actuellement utilisés par l'activité Magazines à l'international.

Cette offre ferme reste soumise à certaines autorisations réglementaires, à l'approbation des autorités de la concurrence dans certains pays et doit faire l'objet de la procédure d'information et de consultation des instances représentatives du personnel.

L'opération devrait être finalisée au troisième trimestre 2011.

Au bilan du 31 décembre 2010, les actifs et passifs du périmètre couvert par l'accord précité sont regroupés et présentés sur des lignes spécifiques pour des montants s'élevant respectivement à 1 097 M€ et 399 M€. Le montant des actifs destinés à la vente inclut le montant des écarts d'acquisition attribuables au périmètre concerné. Lorsque les activités cédées font partie d'une unité génératrice de trésorerie à laquelle est affecté un écart d'acquisition, l'écart d'acquisition rattachable aux activités cédées est évalué sur la base de la juste valeur de ces activités par rapport à la juste valeur des activités conservées au sein de l'unité génératrice de trésorerie.

Au 31 décembre 2010, les actifs et passifs destinés à la vente se décomposent comme suit :

<b>Bilan actif</b>	
Écarts d'acquisition	<b>219</b>
Immobilisations incorporelles et corporelles	<b>506</b>
Autres actifs non courants	<b>23</b>
Actifs courants (hors trésorerie)	<b>250</b>
Trésorerie	<b>99</b>
<b>Total Actif</b>	<b>1 097</b>
<b>Bilan passif</b>	
Dettes financières non courantes	-
Autres passifs non courants	<b>119</b>
Dettes financières courantes	<b>54</b>
Autres passifs courants	<b>226</b>
<b>Total Passif</b>	<b>399</b>

Dans la mesure où les entités composant le périmètre destiné à la vente restent consolidées par intégration globale jusqu'à leur date de cession effective, les opérations intra-groupe continuent d'être éliminées du bilan consolidé. Par conséquent, les montants reclassés en actifs et passifs destinés à la vente sont présentés après élimination des créances et dettes intra-groupe et ne reflètent donc pas les actifs et passifs qui entreront en compte dans le calcul du résultat de cession. De même, ce calcul devra tenir compte de la valeur des intérêts minoritaires dans les entités concernées.

Le rapprochement est le suivant :

Actifs moins passifs destinés à la vente	698
Dettes intercompagnie nettes	(28)
Intérêts minoritaires	(42)
<u>Valeur consolidée de l'actif net à céder</u>	<u>628</u>

**NOTE 33 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES**

Les tableaux ci-après présentent la synthèse des obligations contractuelles du Groupe. À l'exception des passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements Prévus			Cumul	
	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	31/12/2010	31/12/2009
Passifs financiers	3 565	2 142	37	<b>5 744</b>	6 169
<i>dont obligations en matière de location financement</i>	2	-	-	<b>2</b>	25
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières <sup>(*)</sup>	60	157	-	<b>217</b>	281
Locations d'exploitation <sup>(**)</sup>	181	446	231	<b>858</b>	824
Minima garantis sur contrats de régie commerciale :					
- droits sportifs	142	636	422	<b>1 200</b>	1 103
- autres	2	-	-	<b>2</b>	11
Engagements de dépenses sur investissements	4	8	21	<b>33</b>	39
<b>Total des obligations contractuelles</b>	<b>3 961</b>	<b>3 382</b>	<b>711</b>	<b>8 054</b>	<b>8 427</b>
Engagements reçus sur des contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	(309)	(442)	(48)	<b>(799)</b>	(644)

(\*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2010.

(\*\*) Loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables, y compris minima garantis dans les contrats de concessions des magasins de distribution.

Le résultat opérationnel courant inclut en 2010 une charge de loyer de 245 M€ (en 2009 : 195 M€).

Les passifs financiers s'analysent comme suit :

	Paiements Prévus			Cumul	
	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	31/12/2010	31/12/2009
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	350	1 913	-	<b>2 263</b>	2 143
Autres dettes financières	191	31	9	<b>231</b>	523
Autres passifs financiers non courants	-	191	28	<b>219</b>	395
Fournisseurs et comptes rattachés	1 617	1	-	<b>1 618</b>	1 754
Instruments financiers dérivés	92	-	-	<b>92</b>	96
Autres passifs financiers courants	1 315	6	-	<b>1 321</b>	1 258
<b>Total passifs financiers</b>	<b>3 565</b>	<b>2 142</b>	<b>37</b>	<b>5 744</b>	<b>6 169</b>

**NOTE 34 ENGAGEMENTS, PASSIFS ET ACTIFS ÉVENTUELS**

Les informations communiquées ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

**34.1 ENGAGEMENTS HORS BILAN**

	31/12/2010	31/12/2009
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	70	81
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	77	79
- autres engagements donnés	13	12
Actifs faisant l'objet d'engagements	-	-
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	14	14
Engagements reçus :		
- contre-garanties sur engagements donnés	32	42
- autres engagements reçus	25	25
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 092	1 755

**ENGAGEMENTS CONDITIONNELS DE CESSIONS DE TITRES**

Le Groupe a consenti des promesses de ventes, en vigueur au 31 décembre 2010, portant sur certaines de ses participations dont les deux plus importantes sont :

- celle de 7,5 % détenue indirectement dans 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).

**ENGAGEMENTS CONDITIONNELS DE RACHATS DE TITRES**

Lagardère Unlimited et les minoritaires présents au sein du groupe World Sport Group sont liés par deux pactes d'actionnaires. Aux termes de ces pactes, Lagardère Unlimited devrait dans certaines circonstances acquérir, à valeur de marché, les participations détenues par les actionnaires minoritaires.

Dans le cadre du pacte d'actionnaires signé avec le groupe Sumitomo à l'occasion de son entrée dans le capital de Hachette Fusingaho, Hachette Filipacchi Presse s'est engagée, en cas de survenance de certains événements, à racheter la participation de 34 % détenue par le groupe Sumitomo dans le capital de Hachette Fusingaho. Le prix de rachat des titres serait effectué à valeur de marché, telle qu'évaluée par un expert.

**34.2 LITIGES EN COURS**

Les principaux litiges du groupe EADS N.V. et de Canal+ France font l'objet d'une description respectivement dans le document d'enregistrement de EADS N.V. et dans la section 20.5 du document de base de Canal+ France (enregistré le 16 février 2011 sous le numéro I.11-004 par l'Autorité des Marchés Financiers).

**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 au fond 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 consécutivement à 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”. Sur l’appel formé par Lagardère SCA à l’encontre d’un premier jugement rendu le 19 juin 2007 par le Tribunal de commerce de Paris (qui avait fait droit partiellement aux demandes d’ABN AMRO), la Cour de Paris a - par arrêt du 25 novembre 2008 - (i) condamné en l’état Lagardère SCA à indemniser le préjudice subi par ABN AMRO au titre de l’absence d’ajustement des conditions d’exercice des bons de souscription d’actions, et (ii) invité les parties à s’expliquer plus avant sur la recevabilité de la demande d’indemnisation formée à titre personnel par ABN AMRO en raison de l’absence d’ajustement des conditions de conversion des obligations convertibles. Le pourvoi formé par ABN AMRO contre cet arrêt, et celui incident de Lagardère SCA afin de faire valoir son argumentation relative à l’irrecevabilité des demandes formées par ABN AMRO au regard notamment des règles de prescription applicables, ont été rejetés par la Cour de cassation le 8 avril 2010. La Cour d’appel de Paris se retrouve donc saisie de la seule question encore pendante, relative à la recevabilité des demandes formulées par ABN AMRO au titre de l’absence d’ajustement des conditions de conversions des obligations convertibles.

Le montant maximum que réclamait, avant l’arrêt de la Cour d’appel de Paris du 25 novembre 2008 et la procédure de cassation, ABN AMRO au titre des obligations convertibles était de 3 M€. En application toutefois de la méthodologie de calcul retenue par la Cour d’appel de Paris dans son arrêt du 25 novembre 2008, la somme maximale susceptible d’être supportée par Lagardère SCA est à ce jour de 1,55 M€, étant rappelé que Lagardère SCA conteste la recevabilité même des demandes formulées par ABN AMRO à cet égard.

### **RECOURS EN ANNULATION DÉPOSÉ PAR ODILE JACOB CONTRE LA DÉCISION D’AGRÈMENT DE WENDEL INVESTISSEMENT COMME REPRENEUR DES ACTIFS D’EDITIS**

Le 13 septembre 2010, le Tribunal de l’Union européenne (TUE) a rendu deux arrêts dans le différend qui oppose Odile Jacob à la Commission européenne et à Lagardère.

Le premier arrêt rejette le recours d’Odile Jacob tendant à l’annulation de la décision de la Commission européenne de janvier 2004 autorisant l’acquisition de Vivendi Universal Publishing par Lagardère sous condition de rétrocession de certains actifs (Editis). Odile Jacob a formé un pourvoi contre cet arrêt devant la Cour de justice de l’Union européenne (CJUE).

Le second arrêt fait droit au recours d’Odile Jacob demandant l’annulation de l’agrément de Wendel comme repreneur d’Editis par la Commission européenne en juillet 2004. La Commission Européenne et Lagardère ont chacune formé pourvoi contre cet arrêt devant la CJUE. Par ailleurs, prenant appui sur cette décision, Odile Jacob a saisi le Tribunal de commerce de Paris le 27 octobre 2010 d’une demande en annulation de la cession d’Editis par Lagardère à Wendel en 2004 et de sa rétrocession par Wendel au groupe espagnol Planeta en mai 2008.

Lagardère estime que des arguments sérieux permettent de s’opposer aux demandes d’Odile Jacob aussi bien devant la CJUE que devant le Tribunal de commerce de Paris. En tout état de cause Lagardère ne s’estime pas exposée à des conséquences défavorables significatives du fait de ces contentieux.

### **ENQUÊTES DE L’AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, INSTRUCTION PÉNALE ET ACTIONS INTENTÉES PAR DES PORTEURS DE TITRES EADS**

À la suite des mouvements constatés sur le titre EADS et notamment de la baisse du cours intervenu le 14 juin 2006 consécutivement à la publication, le 13 juin 2006, par EADS d’un communiqué annonçant que sa filiale Airbus aurait des retards dans la livraison de l’A380, diverses actions ont été intentées par des porteurs d’actions EADS et diverses enquêtes ont été lancées par les autorités compétentes.

À ce jour, Lagardère SCA (ci-après “Lagardère”) a connaissance des procédures suivantes (le Document de référence de EADS recense également les procédures et actions dont EADS a connaissance et qui la visent).

#### **a. Procédure conduite par l’AMF**

Le 8 avril 2008, l’Autorité des Marchés Financiers (AMF) a adressé une notification des griefs à Lagardère qui reposait sur le fait que la société Lagardère avait cédé une part importante de sa participation au capital de la société EADS, en émettant, le 11 avril 2006, des obligations remboursables en actions EADS (ORAPA) alors, selon les enquêteurs de l’AMF, qu’elle pourrait avoir été en possession d’informations privilégiées.

Cette notification des griefs a ouvert la phase contradictoire de la procédure de sanction administrative.

À l’issue d’une audience qui s’est déroulée du 23 au 27 novembre 2009, la commission des sanctions a écarté l’ensemble des griefs formulés à l’encontre de Lagardère dans la notification de griefs, mettant ainsi un terme définitif à la procédure administrative initiée par l’AMF.

#### **b. Information judiciaire ouverte contre X**

À la suite d’une plainte d’une association de petits actionnaires de EADS et celle d’un actionnaire individuel de 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.

Le magistrat en charge de cette instruction a, au cours de l'année 2008, mis en examen un certain nombre de personnes physiques, dirigeants actuels ou anciens de la société EADS ou d'Airbus.

Le 29 mai 2009, Lagardère représenté par l'un de ses Gérants, a été auditionné comme témoin dans le cadre de la commission rogatoire confiée par le magistrat en charge de ce dossier à la brigade financière.

À l'issue de l'interrogatoire de première comparution du 27 janvier 2011, la personne morale Lagardère SCA a été mise en examen pour délit d'initié.

Lagardère n'a pas relevé dans le dossier établi par les magistrats instructeurs de pièces la concernant différentes de celles présentes dans le dossier constitué par les services d'enquête de l'AMF et soumis à la commission des sanctions qui a prononcé sa mise hors de cause.

#### c. Assignation de sociétés du groupe Crédit Mutuel à l'encontre de Lagardère et Natixis

Le 17 juin 2008, des sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel ont assigné, devant le tribunal de commerce de Paris, Lagardère et la société Natixis demandant à celui-ci d'annuler (i) l'émission par Lagardère et la souscription par IXIS CIB (aux droits de laquelle vient Natixis) en avril 2006 des obligations remboursables en actions à parité ajustables (ORAPA) ainsi que (ii) les ventes à terme qu'elles ont conclues avec Natixis.

Pour mémoire, le 11 avril, Lagardère a émis des ORAPA qui ont été souscrites par IXIS CIB et Nexgen. Ces obligations sont remboursables en actions EADS.

Les demanderesse demandent la nullité du contrat d'émission obligataire. Elles soutiennent que Lagardère aurait été détenteur d'informations privilégiées et qu'à ce titre, Lagardère aurait dû s'abstenir de toute opération portant sur le titre EADS. À défaut de l'avoir fait, Lagardère, selon elles, a manqué à une règle impérative viciant de manière absolue l'émission. La nullité de l'émission obligataire emporte, toujours selon les demanderesse, celle des ventes à terme.

Le Tribunal de commerce de Paris a jugé irrecevables, le 27 janvier 2010, les demandes faites par les sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel et les a toutes déboutées.

Les sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel ont fait appel le 8 mars 2010 de cette décision et les parties ont échangé des conclusions. La mise en état de ce dossier a eu lieu. Une audience de plaidoiries s'est déroulée le 10 mars 2011 à l'issue de laquelle la décision a été mise en délibéré au 28 avril 2011.

### **MISE EN JEU DE LA GARANTIE DE PASSIF DANS LE CADRE DE LA CESSIION DE L'ACTIVITÉ PRESSE QUOTIDIENNE RÉGIONALE PAR QUILLET**

La société Quillet avait consenti à Groupe Hersant Media, à l'occasion de la vente à celle-ci, en décembre 2007, du pôle de presse quotidienne régionale qu'elle détenait, une garantie d'actif et de passif. Groupe Hersant Media a revendiqué le bénéfice de cette garantie à plusieurs reprises, Quillet considérant à chaque fois que les demandes spécifiques formulées par Groupe Hersant Media n'étaient ni recevables ni fondées et ayant répondu en ce sens à Groupe Hersant Media.

### **NOTIFICATION DE GRIEFS DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE/CHAÎNES JEUNESSE**

Les sociétés Lagardère SCA et Lagardère Active ont reçu le 12 janvier 2009 une notification de griefs du Conseil de la concurrence (devenu depuis l'Autorité de la concurrence) relative à des pratiques alléguées dans le secteur de la télévision payante. La notification de griefs, qui dénonce diverses pratiques prétendument mises en œuvre par plusieurs entreprises du secteur, soutient, à l'encontre de Lagardère SCA et de Lagardère Active, que les exclusivités consenties à Groupe Canal+ pour la distribution des chaînes jeunesse Canal J, Filles TV (devenue June) et Tiji tomberaient sous le coup de la prohibition des ententes.

La notification de griefs, qui constituait la première étape de la procédure formelle ouverte par l'Autorité de la concurrence, a permis à Lagardère SCA et Lagardère Active de faire valoir leurs droits en déposant en avril 2009 leurs observations et d'avoir accès aux pièces du dossier. Ce premier échange contradictoire écrit a été suivi d'un deuxième, au cours duquel Lagardère SCA et Lagardère Active ont reçu en décembre 2009 un rapport établi par les services d'instruction de l'Autorité de la concurrence et y ont répondu en février 2010.

Les services d'instruction de l'Autorité de la concurrence ont notifié aux entreprises en cause un rapport complémentaire, portant à leur connaissance deux avis, respectivement du Conseil supérieur de l'audiovisuel et de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, relatifs à une plainte de France Télécom dont l'examen est joint depuis décembre 2008 à la saisine d'office de l'Autorité de la concurrence dans cette affaire. Lagardère SCA et Lagardère Active ont pour leur part déposé leurs observations sur ce rapport complémentaire le 15 juin 2010 et une audience devant le collège de l'Autorité de la concurrence sur l'ensemble de l'affaire s'est tenue le 7 juillet dernier.

L'Autorité de la concurrence (ADLC) a rendu dans cette affaire le 16 novembre 2010 une décision par laquelle elle a, s'agissant des griefs adressés à Lagardère SCA et Lagardère Active :

- déclaré constitutives de droits acquis ne pouvant être aujourd'hui remis en cause les exclusivités consenties à Canal Plus pour quatre ans sur les réseaux ADSL, satellite et mobile prévues par les accords notifiés et validés par le Ministre de l'économie en 2006 à l'occasion de la fusion entre TPS et CanalSatellite; et

- renvoyé à l’instruction le surplus de l’affaire (dont les extensions de ces exclusivités à la fibre optique et à la télévision de rattrapage consenties par Lagardère Active postérieurement aux accords précités).

L’instruction complémentaire ordonnée par l’ADLC, qui n’est soumise à aucun délai précis, devrait durer au minimum plusieurs mois. Par ailleurs, France Télécom, plaignante dans cette affaire, a formé un recours le 17 décembre 2010 contre la décision précitée devant la Cour d’appel de Paris.

#### ADMINISTRATION BRÉSILIENNE POUR LA PROTECTION DE L’ENVIRONNEMENT

Salvat Do Brasil (SDB) a reçu une notification d’infraction d’un organisme gouvernemental brésilien, l’IBAMA, en charge de la protection de l’environnement, fixant une amende d’un montant de 39 200 000 Réals brésiliens (15 M€ environ) pour l’introduction illicite sur le territoire national d’espèces animales sans les autorisations requises par la loi (il s’agit en l’espèce d’une collection “Insectes” dont les plus-produits sont de petits blocs de résine transparente dans lesquels ont été coulés des insectes, objets de la collection).

Le premier recours déposé par SDB (qui conteste l’amende au motif notamment que les “insectes” sont morts, figés dans une résine et donc ne sont pas des “animaux”) a été rejeté en avril 2009; SDB a déposé, en mai 2009, un second recours devant le président de l’IBAMA. L’instruction du dossier n’est pas terminée, toutefois deux rapports des services technique et juridique de l’IBAMA concluent à l’absence d’infractions.

Dans l’hypothèse où la décision du président de l’IBAMA ne serait pas favorable à SDB, un 3<sup>e</sup> recours est envisageable devant le CONAMA (Conseil national de l’environnement).

#### LITIGE SCPE

Dans le cadre du redressement judiciaire prononcé le 15 septembre 2009 à l’encontre de la société SCPE, ancienne filiale indirecte de Lagardère Active cédée en 2008, la société SCPE puis les organes de la procédure ont assigné Lagardère Active et plusieurs de ses filiales aux fins d’obtenir le versement de dommages et intérêts relatifs aux conditions de cession de l’entreprise, le paiement de créances commerciales et l’extension de la procédure de redressement judiciaire de SCPE à plusieurs sociétés filiales de Lagardère Active.

Par ailleurs, dans le cadre du redressement judiciaire, Lagardère Active et plusieurs de ses filiales avaient déclaré leurs créances entre les mains du Mandataire Judiciaire.

Aux termes d’un protocole transactionnel conclu le 2 mars 2011, toutes les instances engagées à l’encontre de Lagardère Active et de ses filiales sont éteintes en contrepartie d’un abandon partiel des créances déclarées par ces dernières.

#### LITIGES AVEC DES PHOTOGRAPHES

Tout un ensemble de litiges est en cours avec des photographes pigistes ou salariés dont la production argentine est archivée dans les bibliothèques de Lagardère Active. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution de fonds et perte de photos, souvent à l’occasion du départ ou de la fin de collaboration de ces photographes. À ce stade, les demandes reflétées dans les procédures paraissent pour le moins excessives.

#### WORLD SPORT GROUP/CONTRATS INDIAN PREMIER LEAGUE

Le BCCI (Board of Control for Cricket in India) a lancé en 2007 un appel d’offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu’en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l’IPL (Indian Premier League). World Sport Group (WSG), filiale de Lagardère Unlimited, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l’initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations ayant présidé à ce réaménagement, WSG a conclu au profit de l’opérateur tiers, qui s’est vu attribuer une partie des droits plus importante qu’en 2008, un contrat d’assistance prévoyant le versement étalé dans le temps par MSM à WSG d’une somme de 82 MUS\$ environ. Parallèlement, WSG s’est vue confier par le BCCI la commercialisation des droits de l’IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009/2017.

En juin 2010, le BCCI et l’opérateur tiers ont respectivement (i) dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l’IPL pour la période 2009/2017 pour le monde entier hors sous-continent indien et (ii) dénoncé le contrat d’assistance précité et demandé la restitution immédiate du versement déjà effectué (environ 25MUS\$) en engageant à ce titre une procédure devant un tribunal indien.

Conformément aux contrats précités, WSG a aussitôt engagé, en vue de la préservation de ses droits, des procédures arbitrales, qui sont actuellement pour partie suspendues en raison de démarches entreprises par MSM visant à y faire obstacle.

Les décisions rendues à ce stade, dont certaines font l’objet de recours, portent pour l’essentiel sur des questions de compétence et/ou de mesures conservatoires.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	277	278	295	296
			301	302	305
				306	311

Les principaux risques liés aux litiges précités sont constitués par d'éventuelles pertes de marges ou de recettes futures, ainsi que par une éventuelle restitution des sommes déjà perçues de MSM dans le cadre du contrat d'assistance.

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien Président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009/2017. Une enquête de police est en cours.

#### **ENQUÊTES DE CONCURRENCE DANS LE DOMAINE DU LIVRE NUMÉRIQUE**

Lagardère Publishing, parmi d'autres éditeurs, fait actuellement l'objet d'enquêtes diligentées par plusieurs autorités de concurrence (États-Unis, Union européenne, Royaume-Uni) dans le domaine du livre numérique, en particulier en ce qui concerne ses modalités de commercialisation. Lagardère Publishing coopère avec les autorités concernées dans le cadre de ces enquêtes, dont le stade préliminaire actuel ne permet pas de déterminer si elles devraient aboutir à la formulation de griefs. En tout état de cause, Lagardère Publishing est confiante dans la comptabilité de ses modalités de commercialisation du livre numérique avec les règles applicables en matière de concurrence.

#### **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, pour une période couvrant les douze mois précédant immédiatement la publication du présent Document de référence, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

#### **ADMINISTRATIONS FISCALES/LAGARDÈRE**

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés. Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

**NOTE 35 PARTIES LIÉES**

**35.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**

Pour l'exercice 2010, 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 11,7 M€ et à 19,5 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2009, ces montants s'établissaient respectivement à 10,2 M€ et 16,0 M€.

En 2009, les jetons de présence perçus dans le cadre de conseils d'administration de sociétés du Groupe (hors EADS) par les personnes concernées s'élèvent à 20 900 € (en 2009 : 20 425 €). En 2010 et en 2009, 126 000 droits à attribution d'actions gratuites de la société Lagardère SCA leur ont été attribués (en 2009, 126 000 droits à attribution d'actions gratuites de la société Lagardère SCA leur ont été attribués).

**35.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES**

**OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M**

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant Commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle, 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 L.226-10 et R.226-2 du Code de commerce.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€. Ces dispositions, après avoir été examinées 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 2010, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 23,3 M€ (contre 19,5 M€ pour 2009). 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 PRESSTALIS**

Le Groupe utilise en France pour la distribution de ses magazines et fascicules les prestations du groupe de messagerie Presstalis dans lequel il détient une participation de 49 %. En 2010, les commissions de distribution facturées aux sociétés intégrées du groupe Lagardère par Presstalis se sont élevées à 89 M€ (contre 93 M€ en 2009).

Par ailleurs, le groupe Lagardère a facturé au groupe Presstalis des prestations de services comprenant en 2009 des loyers immobiliers pour un montant total en 2010 de 2 M€ et en 2009 de 13 M€.

**AUTRES TRANSACTIONS**

Les autres transactions intervenues en 2010 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.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
<b>219</b>	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## NOTE 36

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

	2010			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
<i>(En milliers d'euros)</i>				
<b>Audit</b>				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 656	89,2	3 903	88,8
<i>Lagardère SCA</i>	165	4,0	169	3,9
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3 491	85,2	3 734	84,9
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	207	5,1	222	5,0
<i>Lagardère SCA</i>	-	-	-	-
<i>Filiales intégrées globalement</i>	207	5,1	222	5,0
<b>Sous-total</b>	<b>3 863</b>	<b>94,3</b>	<b>4 125</b>	<b>93,8</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>				
Juridique, fiscal, social	235	5,7	262	6,0
Autres	-	-	9	0,2
<b>Sous-total</b>	<b>235</b>	<b>5,7</b>	<b>271</b>	<b>6,2</b>
<b>Total</b>	<b>4 098</b>	<b>100,0</b>	<b>4 396</b>	<b>100,0</b>

	2009			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
<i>(En milliers d'euros)</i>				
<b>Audit</b>				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 553	89,7	3 810	92,2
<i>Lagardère SCA</i>	165	4,2	176	4,3
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3 388	85,5	3 634	87,9
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	167	4,2	172	4,1
<i>Lagardère SCA</i>	30	0,7	22	0,5
<i>Filiales intégrées globalement</i>	137	3,5	150	3,6
<b>Sous-total</b>	<b>3 720</b>	<b>93,9</b>	<b>3 982</b>	<b>96,3</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>				
Juridique, fiscal, social	240	6,1	147	3,6
Autres	-	-	6	0,1
<b>Sous-total</b>	<b>240</b>	<b>6,1</b>	<b>153</b>	<b>3,7</b>
<b>Total</b>	<b>3 960</b>	<b>100,0</b>	<b>4 135</b>	<b>100,0</b>

## NOTE 37

**LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION  
AU 31.12.2010**
**Sociétés consolidées par intégration globale au 31 décembre 2010**

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
3 RIVIÈRES	5 rue de Savoie - 75006 PARIS	490 176 328	100,00	100,00
AIQUE GRUPO EDITOR SA	BUENOS AIRES (ARGENTINE)		100,00	100,00
ARMAND COLIN SAS	21 rue du Montparnasse - 75006 PARIS	451 344 162	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	17 rue de Poulainville - 80046 AMIENS	711 720 458	100,00	100,00
CALMANN LÉVY	31 rue de Fleurus - 75006 PARIS	572 082 279	83,06	83,06
CHAMBERS HARRAP PUBLISHER	ÉDINBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil - Lieu-dit Balizy 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
CYBERTERRE	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	434 661 419	50,00	50,00 <sup>(1)</sup>
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
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	26 avenue Victor Hugo - 75116 PARIS	950 026 757	60,00	100,00
ÉDITIONS DES DEUX TERRES	5 rue de Savoie - 75006 PARIS	442 678 249	100,00	100,00
ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61 rue des Saints Pères - 75006 PARIS	562 023 705	98,68	98,68
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	31 rue de Fleurus - 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
FERNAND HAZAN ÉDITEUR	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	562 030 221	99,94	99,94
GIE NORMA	103 avenue des Champs Élysées 75008 PARIS	389 487 562	100,00	100,00
GRUPE HATIER INTERNATIONAL	58 rue Jean Bleuzen - 92178 VANVES	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO PATRIA CULTURAL	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	390 674 133	99,99	100,00
HL FINANCES	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	384 562 070	99,99	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 COLLECTIONS RUSSIE	MOSCOU (RUSSIE)		99,90	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA	BOSTON (USA)		100,00	100,00

(1) Société dans laquelle le groupe L'argardère exerce le contrôle (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
HACHETTE PARTWORKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAROUSSE SA	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE ÉDITORIAL	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)	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	542 086 749	59,99	59,99
MULTIMÉDIA ÉDUCATION RÉFÉRENCE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	484 213 954	100,00	100,00
MY BOOX	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	519 774 582	100,00	100,00
OCTOPUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIKA ÉDITION	19 bis rue Pasteur 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	428 902 704	100,00	100,00
SAMAS SA	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	775 663 321	100,00	100,00
SYADAL	26 Avenue Victor Hugo – 75116 PARIS	350 805 685	50,00	50,00 <sup>(1)</sup>
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE HATIER				
LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon – 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LES ÉDITIONS FOUCHER	58 rue Jean Bleuzen – 92178 VANVES	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

GROUPE HACHETTE LIVRE ESPAGNE				
HACHETTE LIVRE ESPAÑA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL SALVAT S.L.	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LATINO AMERICA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
PAGSL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SALVAT EDITORES PORTUGAL	LISBONNE (PORTUGAL)		100,00	100,00

GROUPE ANAYA				
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)		99,56	99,56
COMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES TORMES SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO S.L.	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

GROUPE ORION				
ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLE HAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

(1) Société dans laquelle le groupe Lagardère exerce le contrôle (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>GRUPE HACHETTE UK</b>				
HACHETTE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		100,00	100,00
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
JOHN MURRAY (PUBLISHER) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

<b>GRUPE HACHETTE BOOK GROUP</b>				
HACHETTE BOOK GROUP USA	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE DIGITAL INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HBG HOLDINGS INC (DELAWARE)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PUBLISHER'S ADVERTISING LLC	BOSTON (USA)		100,00	100,00

<b>GRUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP</b>				
LITTLE, BROWN BOOK GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIATKUS BOOKS	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

<b>GRUPE LAROUSSE MEXIQUE</b>				
ÉDITIONS LAROUSSE MEXIQUE	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00

<b>LAGARDÈRE ACTIVE</b>				
LAGARDÈRE ACTIVE	149 - 151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00
AMAYA-TECHNISONOR	24 - 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,18	100,00
ANGEL PRODUCTIONS	24 - 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 015 491	99,18	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	24 - 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 873 421	99,18	100,00
AUBES PRODUCTIONS	20 rue Pergolèse - 75016 PARIS	429 138 019	99,18	100,00
BEIJING HACHETTE ADVERTISING	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00
CANAL J	28 rue François 1 <sup>er</sup> - 75008 PARIS	343 509 048	99,18	100,00
CARSONS PROD	27 rue Marbeuf - 75008 PARIS	438 557 282	69,99	69,99
CERT	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		98,99	99,81
COMPAGNIE INTERNATIONALE DE PRESSE ET DE PUBLICITÉ (CIPP)	MONTE-CARLO (MONACO)		50,98	51,00
DECOREVISTAS	MADRID (ESPAGNE)		99,11	100,00
DEMD PRODUCTIONS	14 rue Pergolèse - 75016 PARIS	377 608 377	99,18	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
DIGITAL SPY	LONDRES (ROYAUME-UNI)		99,97	100,00
DIVERSIFIED MEDIA COMPANY LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
DOCTISSIMO (EX-PROSPECTA)	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 013 524	100,00	100,00
ECEP	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	300 938 826	99,97	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 <sup>ER</sup>	14 rue Pergolèse – 75016 PARIS	381 649 771	99,18	100,00
ÉLECTRON LIBRE PRODUCTIONS	24 – 26, quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 448 372	50,58	51,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	622 009 959	99,10	100,00
EUROPE 1 INTERACTIVE	121, avenue de Malakoff 75116 PARIS	415 096 502	99,08	100,00
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 IMAGES INTERNATIONAL	24 – 26, quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	339 412 611	99,18	100,00
EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	343 508 750	99,08	100,00
FENGISTONE HOLDING LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
FEP UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		99,97	100,00
FRANCE-CANADA ÉDITIONS ET PUBLICATIONS	MONTRÉAL (CANADA)		99,97	100,00
FULL FEEL FACTORY	45 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	482 467 610	51,00	51,00
GMT PRODUCTIONS	64 rue du Château 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	342 171 667	99,18	100,00
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 PRESSE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	582 101 424	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 SA	MADRID (ESPAGNE)		99,11	99,97
HACHETTE FILIPACCHI TAÏWAN	TAÏPEH (TAÏWAN)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		99,97	100,00
HACHETTE FUJINGAHO	TOKYO (JAPON)		65,98	100,00
HACHETTE MAGAZINE VDB	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
HACHETTE PREMIÈRE & CIE	25 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	334 805 686	99,18	100,00
HACHETTE RUSCONI EDITORE	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
HACHETTE RUSCONI INTERACTIF	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE RUSCONI PUBBLICITA	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HUA DAO	SHANGHAI (CHINE)		99,97	100,00
ID GROUPE	78 rue du Docteur Bauer 93400 SAINT-OUEN	425 059 987	99,97	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	14 rue Pergolèse – 75016 PARIS	334 027 620	99,18	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
INTERQUOT	23 rue Baudin – 92300 LEVALLOIS-PERRET	439 758 509	50,00	50,00 <sup>(1)</sup>
JADETI	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	493 205 280	75,00	75,00
JEUNESSE INTERACTIVE	12 rue d'Oradour sur Glane – 75015 PARIS	491 848 222	99,18	100,00
JOHEMA LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
JUMPSTART AUTOMOTIVE MEDIA	SAN FRANCISCO (CALIFORNIA – USA)		99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND	43 – 45 avenue Victor Hugo 93534 AUBERVILLIERS	343 611 208	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND MANAGEMENT	43 – 45 avenue Victor Hugo 93534 AUBERVILLIERS	420 442 428	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	57 rue Grimaldi – 98000 MONACO	775 751 779	99,18	99,32
LAGARDÈRE ACTIVE DIGITAL	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	497 909 051	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FM	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	441 942 760	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	334 595 881	99,18	100,00
LAGARDÈRE DIGITAL FRANCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	100,00	100,00
LAGARDÈRE ENTERTAINMENT	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	309 001 477	99,18	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	23 rue Baudin – 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	99,88
LAGARDÈRE HOLDING TV	121 avenue de Malakoff – 75116 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA CONSULTING	25 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	307 718 320	99,18	100,00
LAGARDÈRE MÉTROPOLIS	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	329 209 993	99,18	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ	23 rue Baudin – 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
LAGARDÈRE TÉLÉVISION INTERNATIONAL	149 rue Anatole France – 92300 LEVALLOIS	612 039 164	99,18	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	32 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	350 787 594	99,18	100,00
LEGION UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LÉO VISION	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	383 160 942	99,18	100,00
LES AGENCES TV SEAP	7 – 9 rue de la Bourse – 75002 PARIS	391 817 467	99,97	100,00
LTI VOSTOK	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
MAISON D'ÉDITION HFS	MOSCOU (RUSSIE)		50,98	100,00
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 316 907	99,18	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	24 – 26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 608 313	99,18	100,00

(1) Société dans laquelle le groupe Lagardère exerce le contrôle (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
MERLIN PRODUCTIONS	32 place Saint-Georges – 75009 PARIS	451 099 402	54,85	55,30
MEZZO	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	418 141 685	59,51	60,00
MONTREUX PUBLICATIONS	MONTREUX (SUISSE)		50,09	50,10
NEWSWEB	34 avenue Berbard Palissy 92210 SAINT-CLOUD	424 905 172	100,00	100,00
OPTION MEDIA	23 avenue Reille 75014 PARIS	340 121 045	99,97	100,00
PERFORMANCES	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	327 655 551	99,18	100,00
PRESSINTER	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 679 026	99,96	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
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
RÉGIE 1	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	383 154 663	50,38	51,00
RFM ENTREPRISES	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	405 188 871	99,18	100,00
RFM RÉSEAU NORD	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	338 532 419	99,18	100,00
RFM RÉSEAU SUD	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	382 002 509	99,18	100,00
RMI FM	POZNAN (POLOGNE)		99,18	100,00
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	50,00	50,00 <sup>(1)</sup>
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	99,97	100,00
SPORT FM	149 – 151 rue Anatole France 92534 LEVALLOIS-PERRET	450 964 937	99,18	100,00
TIMOON ANIMATION	4 place de Brazzaville – 75015 PARIS	448 829 275	99,18	100,00
VIRGIN RADIO RÉSEAU NORD	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	381 127 661	99,18	100,00
VIRGIN RADIO RÉSEAU SUD	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	339 802 118	99,18	100,00

GROUPE EUROPA PLUS ZAO				
EUROPA PLUS ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS SAINT-PÉTERSBOURG ZAO	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS VYBORG	VIBORG (RUSSIE)		99,18	100,00
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

(1) Société dans laquelle le groupe Lagardère exerce le contrôle (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
RADIO VOLNA	EKATERINBOURG (RUSSIE)		50,58	51,00
RÉTRO NOVOSIBIRSK	NOVOSIBIRSK (RUSSIE)		50,58	51,00
<b>GROUPE IMG</b>				
INTER MEDIA GROUP	MOSCOU (RUSSIE)		50,75	100,00
ANTENNA-MINSK	MINSK (RUSSIE)		26,00	51,00
ANTENNA-VORONEZH	VORONEZH (RUSSIE)		26,00	51,00
EDITORIAL OFFICE OF NEWSPAPER ANTENNA	MOSCOU (RUSSIE)		50,98	100,00
IMG-KAZAN	KAZAN (RUSSIE)		27,53	54,00
IMG-KICHINEV	KICHINEV (MOLDAVIE)		50,98	100,00
IMG PERM	PERM (RUSSIE)		37,47	73,50
IMG-SIBIR	SIBIR (RUSSIE)		38,24	75,00
IMG URAL	URAL (RUSSIE)		50,98	100,00
IMG VLADIMIR	VLADIMIR (RUSSIE)		38,54	75,60
IMG-VOLGA	VOLGA (RUSSIE)		43,34	85,00
MEDIA RESERVE-CHISINAU	CHISINAU (RUSSIE)		26,00	51,00
MEDIA RESERVE-VOLGOGRAD	VOLGOGRAD (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-ASTRAKHAN	ASTRAKHAN (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-BARNAUL	BARNAUL (RUSSIE)		38,24	75,00
TELESEM BELGOROD	BELGOROD (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-BRYANSK	BRYANSK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-CHEBOKSARAK	CHEBOKSARY (RUSSIE)		36,74	90,00
TELESEM-CHELIABINSK	CHELIABINSK (RUSSIE)		42,32	83,00
TELESEM-IZEVSK	IZEVSK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-IRKUTSK	IRKUTSK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-KALUGA	KALUGA (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-KEMEROVO	KEMEROVO (RUSSIE)		38,23	75,00
TELESEM-KIROV	KIROV (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-KRASNODAR	KRASNODAR (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-KRASNOYARSK	KRASNOYARSK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-LIPETSK	LIPETSK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-NOVOKUZNETSK	NOVOKUZNETSK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-OMSK	OMSK (RUSSIE)		38,24	75,00
TELESEM-ORENBURG	ORENBURG (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-PENZA	PENZA (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-ROSTOVE	ROSTOVE (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-RYAZAN	RYAZAN (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-SAINT PÉTERSBOURG	SAINT PÉTERSBOURG (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-SAMARA	SAMARA (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-SARATOV	SARATOV (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-STAVROPOL	STAVROPOL (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-SURGUT	SURGUT (RUSSIE)		50,98	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
TELESEM-TOMSK	TOMSK (RUSSIE)		43,34	100,00
TELESEM-TOGLIATY	TOGLIATY (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-TULA	TULA (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-TVERI	TVERI (RUSSIE)		38,49	75,50
TELESEM-TYUMEN	TYUMEN (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-UFE	UFE (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-ULIANOVSK	ULIANOVSK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-VLADIVOSTOK	VLADIVOSTOK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-YAROSLAVL	YAROSLAVL (RUSSIE)		50,98	100,00

GROUPE LARI INTERNATIONAL				
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	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)		98,31	98,31
EKBY (MÉLODIA SAINT-PÉTERSBOURG FM)	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA MEDIA GROUPE	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS FRANCE	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	354 076 176	99,18	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
EUROPE DÉVELOPPEMENT CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
EURO-RADIO SAAR	SARREBRÜCK (ALLEMAGNE)		50,72	51,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
EUROZET CONSULTING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
FM HOLDING	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
FM JAZZ	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
FORWARD MEDIA	BRATISLAVA (RÉPUBLIQUE SLOVAQUE)		99,18	100,00
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		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
RADIO BONTON	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO KATUSHKA (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
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,34	80,00
RADIO PLUS POLSKA CENTRUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	99,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		63,49	80,00
RADIO POGODA	LODZ (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO REGION (MÉLODIA MOSCOW)	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO STACJA	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
RADIO WARMIA MAZURY	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO WARTA	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
RTS INFORM	MOSCOU (RUSSIE)		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

GROUPE NEXTIDEA				
NEXTIDEA	5 rue Jules Lefebvre – 75009 PARIS	483 962 361	100,00	100,00
MONSIEUR WHITE	5 rue Jules Lefebvre – 75009 PARIS	501 419 774	60,00	60,00
NEXTDATA	5 rue Jules Lefebvre – 75009 PARIS	505 282 764	100,00	100,00
NEXTEDIA TUNIS	TUNIS (TUNISIE)		100,00	100,00
NEXTPREMIUM	5 rue Jules Lefebvre – 75009 PARIS	508 760 543	100,00	100,00
SHANGHAI NEXT IDEA ADVERTISING	SHANGHAI (CHINE)		99,97	100,00

GROUPE PSYCHOLOGIES MAGAZINE				
GROUPE PSYCHOLOGIES	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	326 929 528	99,97	100,00
SELMA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	483 068 441	99,98	100,00

GROUPE TELEPHONE PUBLISHING				
TELEPHONE PUBLISHING	MADRID (ESPAGNE)		71,75	72,40
GABINETE ASTROLOGICO	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00
SISTEMAS TELEFONICOS AUXILIARES	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00

LAGARDÈRE SERVICES				
LAGARDÈRE SERVICES	2 rue Lord Byron – 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA	114 avenue Charles De Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	380 253 518	84,49	84,49
AELIA CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		92,24	100,00
AELIA POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		92,24	100,00
AELIA RETAIL ESPAÑA	MADRID (ESPAGNE)		87,59	100,00
AELIA UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		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	84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL ESPAÑA	MADRID (ESPAGNE)		84,49	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL ITALIA	MILAN (ITALIE)		84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL NEDERLAND	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUPE	CASABLANCA (MAROC)		67,59	80,00
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
AMADEO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	100,00
CURTIS CIRCULATION COMPANY	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
DISTRIDIJLE	MALINES (BELGIQUE)		100,00	100,00
DELSTAR	ONTARIO (CANADA)		100,00	100,00
DISTRISUD	LIÈGE (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRIWEST 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
EMPIK CAFE	JEROZOLIMSKIE (POLOGNE)		51,00	51,00
EURODIS	114 avenue Charles De Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	428 705 982	84,49	100,00
FERS	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC.	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
HAPPY DEUTSCHLAND GmbH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		60,00	100,00
HDS BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		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 INMEDIO ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	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
HORESA	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
IBD	OSTENDE (BELGIQUE)		100,00	100,00
IN CELEBRATION OF GOLF HOUSTON LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES HONG KONG	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LPA TRANSPORT	HASSELT (BELGIQUE)		100,00	100,00
LS ASIA PACIFIC PTY LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
MEDICOM SANTÉ	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	51,00
M. TRAFIK	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MUSIC RAILWAY	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	414 434 431	100,00	100,00
NAVILLE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL LLC	ONTARIO (CANADA)		100,00	100,00
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL ST.MAARTEN	TORONTO ( CANADA)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL VAIL LLC	TORONTO ( CANADA)		100,00	100,00
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
OLF	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	100,00
PAYOT NAVILLE DISTRIBUTION	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	65,00
PAYOT SA	LAUSANNE (SUISSE)		65,00	100,00
PRESSE IMPORT SA	CORMINBOEUF (SUISSE)		65,00	100,00
PRESS RELAY AT NEWARK LLC.	NEW YORK (USA)		63,00	63,00
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
RELAY FRANCE	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
SOCIETE GASTRONOMIE ET CONFISERIES	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	509 535 795	100,00	100,00
TEXAS TERRITORIES HOUSTON LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		51,00	51,00
TWB ACQUISITION CO INC.	TORONTO ( CANADA)		100,00	100,00

**GROUPE SGEL**

SOCIEDAD GENERAL ESPAÑOLA DE LIBRERIA (SGEL)	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
FREEACTION	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRANA	MADRID (ESPAGNE)		51,00	100,00
MARKEDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TOPCODI	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ZENDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

**GROUPE LAPKER**

LAPKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	80,41
BUVIHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
HIRKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00

**LAGARDÈRE UNLIMITED**

LAGARDÈRE SPORTS SAS	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	453 759 078	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS FINANCE SAS	136, avenue des Champs Elysées 75008 PARIS	519 085 658	100,00	100,00
LONA	136, avenue des Champs Elysées 75008 PARIS	491 036 273	100,00	100,00

**GROUPE SPORTFIVE**

SPORTFIVE SA	70-72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	873 803 456	100,00	100,00
--------------	--	-------------	--------	--------

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
SPORTFIVE MEDIA SOLUTIONS SAS	70-72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	350 857 686	100,00	100,00
FOOTBALL FRANCE PROMOTION SAS	70-72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	324 592 674	100,00	100,00
INTERNATIONAL SPORTS MEDIA PTY LTD	MELBOURNE (AUSTRALIE)		100,00	100,00
ISPR GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
JOHO SERVICE BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
MEDIA FOOT BELGIQUE SRL	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE SA	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
S5 ASIA Sdn.BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		100,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE DROITS SPORTIFS SAS (S.E.D.S.)	70-72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	349 658 336	100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH & CO. KG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE FINANCIAL SERVICES GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE IBERIA SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERMEDIATE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERNATIONAL SA	GENÈVE (SUISSE)		100,00	100,00
SPORTFIVE ITALY	TURIN (ITALIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE LTD	HERZELIYA PITUACH (ISRAËL)		100,00	100,00
SPORTFIVE MARKETING ESPORTIVO LTDA	RIO DE JANEIRO (BRÉSIL)		100,00	100,00
SPORTFIVE POLAND Sp ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED STADIUM SOLUTIONS SAS (ex-SPORTFIVE TENNIS)	70-72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	321 500 803	100,00	100,00
SPORTFIVE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPORTFIVE VERWALTUNGS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
THE SPORTS PROMOTERS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
<b>GROUPE PR EVENT</b>				
PR EVENT I SVERIGE AB	GÖTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
PR EVENT I GÖTEBORG AB	GÖTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
PR EVENT I BASTAD AB	GÖTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
<b>GROUPE IEC IN SPORTS</b>				
IEC INVESTMENTS AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC HOLDING AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC LAUSANNE	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
<b>GROUPE SPORTS INVESTMENT COMPANY</b>				
SPORTS INVESTMENT COMPANY LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
BLACKWAVE SPORTS GROUP LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BLACWAVE SPORTS INVESTMENT COMPANY	NEW YORK (USA)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
BLUE ENTERTAINMENT SPORTS & TELEVISION (BEST)	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (CA)	BEVERLY HILLS (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (FL)	BEVERLY HILLS (USA)		100,00	100,00
GAME SEVEN SPORTS MEDIA LLC	LEXINGTON (USA)		100,00	100,00
SPORTS MEDIA ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
TEAM CHAMPIONSHIPS INTERNATIONAL LLC	DENVER (USA)		100,00	100,00
TENNIS ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
WORLWIDE FOOTBALL LLC	JERICO (USA)		100,00	100,00

GROUPE UPSOLUT				
EVENTERPRISE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
UPSOLUT EVENT GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UPSOLUT MERCHANDISING GmbH & CO.KG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
UPSOLUT SPORT AG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UPSOLUT SPORTS UK	LONDRES (UK)		100,00	100,00
UPSOLUT VERWALTUNGS	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	100,00

GROUPE WORLD SPORT GROUP				
WORLD SPORT GROUP INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ILES VIERGES BRITANNIQUES)		78,60	78,60
WORLD SPORT GROUP HOLDINGS LTD	TORTOLA (ILES VIERGES BRITANNIQUES)		70,74	90,00
WORLD SPORT FOOTBALL LTD	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP BEIJING LTD	BEIJING (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP (INDIA) LTD	MUMBAI (INDE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP (HONG KONG) LTD	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP (MAURITIUS) LTD	PORT-LOUIS (ILE MAURICE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTE LTD (SINGAPOUR)	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP (AUSTRALIA) PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		70,74	100,00

HORS BRANCHES				
LAGARDÈRE SCA	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	320 366 446	100,00	100,00
AXELIS	11 rue Pierre Rigaud - 94200 IVRY-SUR-SEINE	451 344 238	100,00	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 662 329	99,98	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
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

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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 FINANCE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA, INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED INC.	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED LLC.	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED SAS.	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	402 345 425	100,00	100,00
MNC	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
MP 65	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	348 971 854	99,42	100,00
MATRA MANUFACTURING & SERVICES- DEP	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOFRIMO	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	569 803 687	100,00	100,00
SOPREDIS	5 place des Marseillais 94220 CHARENTON-LE-PONT	602 020 455	100,00	100,00
TEAM LAGARDÈRE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	482 741 725	100,00	100,00

GROUPE TRANSPORT				
MATRA TRANSPORT	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	662 000 447	100,00	100,00
SOFIMATRANS	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	325 646 388	100,00	100,00

**Sociétés consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2010**

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>LAGARDÈRE PUBLISHING</b>				
BOOKISH	WILMINGTON (USA)		33,33	33,33
ÉDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard et Levassor – 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 <sup>(2)</sup>
LIGHTNING SOURCE	1 avenue Gutenberg – 78910 MAUREPAS	515 014 785	50,00	50,00 <sup>(2)</sup>

<b>LAGARDÈRE ACTIVE</b>				
107.8 ANTENNE AC GmbH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,32	22,00
107.8 ANTENNE AC GmbH & CO. KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,32	22,00
BAYARD HACHETTE ROUTAGE (BHR)	Parc de Pontillat 77 340 PONTAULT-COMBAULT	326 966 660	49,97	50,00 <sup>(2)</sup>
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
DE AGOSTINI PERIODICI	NOVARA (ITALIE)		51,00	50,00 <sup>(2)</sup>
DISNEY HACHETTE PRESSE	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 254 763	49,99	50,00 <sup>(2)</sup>
ÉDITIONS PHILIPPE AMAURY	25 avenue Michelet – 93400 SAINT-OUEN	552 102 121	24,99	25,00
ELLE VERLAG	MUNICH (ALLEMAGNE)		49,99	50,00 <sup>(2)</sup>
EUROPE RÉGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville – 35200 RENNES	410 666 150	48,60	49,00
GRIMOCO	NICOSIA (CHYPRE)		24,99	49,00
GULLI	12 rue d'Oradour sur Glane – 75015 PARIS	480 937 184	65,46	50,00 <sup>(2)</sup>
GUTS	99 - 103 rue de Sèvres – 75008 PARIS	399 391 879	50,00	50,00 <sup>(2)</sup>
HACHETTE FILIPACCHI MAGAZINE SP	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
HACHETTE MARIE CLAIRE CHINE	PÉKIN (CHINE)		49,00	49,00
HACHETTE RIZZOLI INTERNATIONAL	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		49,99	50,00 <sup>(2)</sup>
HMC ITALIA	MILAN (ITALIE)		49,00	49,00
HOLDING E PROUVOST	149 rue Anatole France – 92300 LEVALLOIS-PERRET	383 953 601	41,99	42,00
LE MONDE INTERACTIF	16 - 18 quai de la Loire – 75019 PARIS	419 388 673	34,00	34,00
LES PUBLICATIONS TRANSCONTINENTALES HACHETTE	MONTRÉAL (CANADA)		49,00	25,00
NOUVELLES TÉLÉVISIONS NUMÉRIQUES	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	449 779 487	19,84	20,00
OEE Ltd (BECAUSE)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		25,37	25,37
PUBLIFA	12 rue Ampère – 75017 PARIS	429 556 640	49,99	50,00 <sup>(2)</sup>
S.E.T.C.	48 – 50 boulevard Senard 92210 SAINT-CLOUD	378 558 779	49,29	49,31
SUMITOMO	TOKYO (JAPON)		65,98	34,00
VIRGIN MÉGA	52 avenue des Champs-Élysées – 75008 PARIS	432 573 806	48,60	49,01
VOETBALL MEDIA BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		49,99	50,00 <sup>(2)</sup>
ZAO HMCR	MOSCOU (RUSSIE)		24,99	49,00

(2) Société contrôlée conjointement (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>GROUPE LARI INTERNATIONAL</b>				
ACCELERATION MEDIA	CAPE TOWN (AFRIQUE DU SUD)		49,59	50,00 <sup>(2)</sup>
EUROPA 2 (EX OKEY RADIO)	BRATISLAVA (RÉPUBLIQUE SLOVAQUE)		50,58	50,00 <sup>(2)</sup>
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,72	34,00
RADIO XXI	BUCAREST (ROUMANIE)		19,84	20,00
RADMARK	RIVOGNA (AFRIQUE DU SUD)		29,75	50,00 <sup>(2)</sup>

<b>LAGARDÈRE SERVICES</b>				
C-STORE	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50,00	50,00 <sup>(2)</sup>
HUNGARO PRESSE	BUDAPEST (HONGRIE)		50,00	50,00 <sup>(2)</sup>
LOGAIR	4 place de Londres - 95726 ROISSY	443 014 527	27,78	50,00 <sup>(2)</sup>
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	114 avenue Charles De Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	552 016 628	42,20	50,00 <sup>(2)</sup>

<b>LAGARDÈRE UNLIMITED</b>				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00

<b>GROUPE 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 <sup>(2)</sup>
STADION FRANKFURT MANAGEMENT PAYMENT GmbH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00 <sup>(2)</sup>
ZACHEL AG	BERLIN (ALLEMAGNE)		30,00	30,00

<b>HORS BRANCHES</b>				
GROUPE EADS (EADS et ses filiales)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		7,50	<sup>(3)</sup>
GLOBAL CAR SERVICES	121 avenue de Malakoff - 75016 PARIS	304 233 406	50,00	50,00 <sup>(2)</sup>
SOGEADE	121 avenue de Malakoff - 75216 PARIS	401 959 994	33,33	33,33

(2) Société contrôlée conjointement (cf. Note 2.2).

(3) Modalités de contrôle définies par le pacte d'actionnaires entre Lagardère, Daimler et l'État français.

**NOTE 38 COMPTES CONSOLIDÉS 2009 ET 2008**

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 119 à 254 du Document de référence de l'exercice 2009 déposé auprès de l'AMF en date du 24 mars 2010 sous le n° D.10-0153.
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 143 à 275 du Document de référence de l'exercice 2008 déposé auprès de l'AMF en date du 24 mars 2009 sous le n° D.09-0148.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
<b>219</b>	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## 6.4 PRÉSENTATION DES COMPTES SOCIAUX DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2010

### 6.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(en M€)	2010	2009
Produits d'exploitation	8	10
Résultat d'exploitation	(16)	(19)
Résultat financier	299	208
Résultat courant	283	189
Résultat exceptionnel	3	22
Profit d'impôts	88	88
Résultat net comptable	374	299

Au 31 décembre 2010, le résultat d'exploitation ressort en perte à -16 M€, en amélioration de 3 M€ par rapport à l'exercice 2009. Il enregistre en produits une redevance d'utilisation de marques facturée aux branches Media du Groupe et en charges les frais de fonctionnement de la structure holding ainsi que divers honoraires facturés à raison de prestations réalisées pour celle-ci.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en M€)	2010	2009
Produits des VMP et assimilés	-	13
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	3	11
Intérêts des emprunts et financements	(66)	(62)
<b>Produits (frais) financiers nets</b>	<b>(63)</b>	<b>(38)</b>
Dividendes encaissés ou à recevoir	364	206
Dotations et reprises de provisions	(1)	10
Change et divers	(1)	30
<b>Résultat financier</b>	<b>299</b>	<b>208</b>

Le résultat financier ressort en profit à +299 M€ contre +208 M€ en 2009. Le montant des dividendes reçus est en forte augmentation à +364 M€ dont 362 M€ en provenance de Désirade (société holding de détention de la participation dans EADS). En 2009, Désirade avait versé un dividende de 201 M€. Les intérêts des emprunts et financements passent de -62 M€ en 2009 à -66 M€ en 2010, conséquence du renchérissement du coût du crédit consécutif à l'émission de l'emprunt obligataire à taux fixe d'octobre 2009, atténué par la baisse générale des taux d'intérêts sur les autres emprunts. Par ailleurs, l'exercice 2009 comprenait un profit net non récurrent de +30 M€, composé d'une part d'un profit de change de +38 M€ consécutif à la liquidation de la filiale Matravision aux États-Unis (société n'ayant plus d'activité), d'autre part des frais relatifs à l'émission du nouvel emprunt obligataire à hauteur de -6 M€.

Le résultat exceptionnel, +3 M€ en 2010, correspond principalement à des ajustements de provisions pour risques. En 2009, il s'établissait à +22 M€ dont +18 M€ au titre du boni de liquidation de la filiale américaine Matravision.

Le profit d'impôt, +88 M€ en 2010 et 2009, représente le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement, le groupe fiscal Lagardère disposant toujours au 31 décembre 2010 d'un report déficitaire.

## 6.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

## o Actif

(en M€)	31/12/2010	31/12/2009
Actif immobilisé	6 791	6 837
Créances d'exploitation et divers	50	102
Disponibilités	13	30
<b>Total actif</b>	<b>6 854</b>	<b>6 969</b>

## o Passif

(en M€)	31/12/2010	31/12/2009
Capitaux propres	3 557	3 350
Provisions pour risques et charges	59	63
Dettes financières	3 205	3 451
Concours bancaires à court terme	1	47
Autres dettes	32	58
<b>Total passif</b>	<b>6 854</b>	<b>6 969</b>

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2010 sont positifs à +393 M€ dont 364 M€ proviennent des dividendes encaissés sur l'exercice.

Les flux d'investissement dégagent en 2010 une ressource de 87 M€ et s'expliquent pour l'essentiel par le remboursement de prêts par les filiales du Groupe.

Les opérations financières présentent en 2010 un solde négatif de -451 M€ comportant :

- o les dividendes versés (-167 M€);
- o une augmentation du tirage sur le crédit syndiqué 2005 (+84 M€);
- o une diminution de la trésorerie placée par les filiales de -368 M€ (dont Désirade -362 M€ suite au règlement des dividendes 2010 par compensation avec le compte courant).

Au 31 décembre 2010, la trésorerie disponible est positive de 12 M€ en augmentation de 29 M€ par rapport au 31 décembre 2009.

L'endettement net total, représenté par la somme de la trésorerie disponible moins les dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31/12/2010	31/12/2009
<b>Trésorerie (endettement) net total</b>	<b>(3 193)</b>	<b>(3 468)</b>

En 2010, l'endettement net est en baisse de 275 M€ qui s'explique par l'excédent des fonds dégagés par les opérations de l'exercice (+480 M€) sur les dividendes versés (-167 M€) et, pour le solde, par l'incidence de la variation des taux de change sur les dettes en devises.

**Délai de paiement des dettes fournisseurs**

Conformément aux dispositions prévues par le Code de Commerce, il est précisé que la totalité des dettes fournisseurs de Lagardère SCA au 31 décembre 2010 est exigible à moins de 30 jours.

## 6.5 COMPTES SOCIAUX DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2010

### • Bilan de la société mère au 31 décembre 2010

ACTIF (en M€)	31/12/2010 Montants bruts	31/12/2010 Amortissements et provisions	31/12/2010 Montants nets	31/12/2009 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières	-	-	-	-
- Participations	6 368	113	6 255	6 259
- Créances rattachées aux participations	410	-	410	454
- Autres titres immobilisés	157	31	126	124
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	-	-	-	-
<b>Actif immobilisé</b>	<b>6 935</b>	<b>144</b>	<b>6 791</b>	<b>6 837</b>
Créances d'exploitation	-	-	-	-
Créances diverses	144	112	32	68
Valeurs mobilières de placement	11	-	11	8
Disponibilités	2	-	2	22
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
<b>Actif circulant</b>	<b>157</b>	<b>112</b>	<b>45</b>	<b>98</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices	-	-	-	-
Écarts de conversion - Actif	18	-	18	34
<b>Total Actif</b>	<b>7 110</b>	<b>256</b>	<b>6 854</b>	<b>6 969</b>

PASSIF <i>(en M€)</i>	31/12/2010 Montants	31/12/2009 Montants
Capital social	800	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	1 063	1 063
Réserves	-	-
– Réserve légale	87	87
– Réserves réglementées	-	-
– Autres réserves	31	31
Report à nouveau	1 202	1 070
Résultat net de l'exercice	374	299
<b>Capitaux propres</b>	<b>3 557</b>	<b>3 350</b>
Provisions pour risques et charges	59	63
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières	-	-
– Emprunts obligataires	1 520	1 520
– Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	764	689
– Dettes rattachées à des participations	922	1 289
Dettes d'exploitation	3	3
Dettes diverses	10	20
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	19	35
<b>Total Passif</b>	<b>6 854</b>	<b>6 969</b>

### • Résultat de la société mère au 31 décembre 2010

(en M€)	2010	2009
Produits d'exploitation	8	10
Charges d'exploitation	(24)	(29)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(16)</b>	<b>(19)</b>
Produits financiers	378	291
Charges financières	(89)	(134)
Variation des provisions	10	51
<b>Résultat financier</b>	<b>299</b>	<b>208</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>283</b>	<b>189</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>3</b>	<b>22</b>
Impôt sur les résultats	88	88
<b>Résultat net</b>	<b>374</b>	<b>299</b>

### • Tableau de financement de la société mère au 31 décembre 2010

(en M€)	2010	2009
Résultat net comptable	374	299
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	(3)	(55)
Boni de liquidation	-	(18)
Résultat sur cession d'immobilisations	1	-
Variation du besoin en fonds de roulement	21	(76)
<b>Flux générés (consommés) par l'activité</b>	<b>393</b>	<b>150</b>
Investissements financiers	(41)	(156)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	34	40
Diminution des créances et des prêts	94	317
<b>Solde des opérations d'investissement</b>	<b>87</b>	<b>201</b>
<b>Fonds dégagés (consommés) par les opérations</b>	<b>480</b>	<b>351</b>
Dividendes versés	(167)	(171)
Diminution des emprunts et dettes financières	-	(1 852)
Emprunts nouveaux	84	1 000
Variation des comptes courants Groupe	(368)	521
<b>Solde des opérations financières</b>	<b>(451)</b>	<b>(502)</b>
Variation de trésorerie	29	(151)
Trésorerie début de période	(17)	134
<b>Trésorerie fin de période</b>	<b>12</b>	<b>(17)</b>

## ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2010

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

### COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

La société Lagardère SCA, Société mère du groupe Lagardère est un holding financier dont le bilan est principalement composé, d'une part, de participations et de prêts consentis à 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.

	CHAPITRE 7	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
<b>219</b>	220	277	278 295	296 301	302 305 306 311

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

## 1 ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01/01/2010	Augmentation	Diminution	31/12/2010
<b>Immobilisations corporelles</b>	-	-	-	-
<b>Immobilisations financières</b>	-	-	-	-
Participations et autres titres	6 529	30	34	6 525
Créances rattachées à des participations	454	64	108	410
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>6 983</b>	<b>94</b>	<b>142</b>	<b>6 935</b>

Les variations des amortissements et provisions pour dépréciation s'analysent comme suit :

	01/01/2010	Augmentation	Diminution	31/12/2010
<b>Immobilisations financières</b>	-	-	-	-
Participations et autres titres	146	9	11	144
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>144</b>

## 2 CRÉANCES

Au 31 décembre 2010, 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	410	2	408
Créances de l'actif circulant	144	31	113
<b>Total</b>	<b>554</b>	<b>33</b>	<b>521</b>

## 3 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31/12/2010	31/12/2009
Valeur brute	11	8
Provision pour dépréciation	-	-
Valeur nette	11	8
Valeur d'inventaire	11	8
<b>Plus-values potentielles</b>	<b>-</b>	<b>-</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 31/12/2009	800	1 181	1 070	299	3 350
Dividendes distribués <sup>(1)</sup>	-	-	(167)	-	(167)
Affectation du résultat 2009	-	-	299	(299)	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	374	374
<b>Capitaux propres au 31/12/2010</b>	<b>800</b>	<b>1 181</b>	<b>1 202</b>	<b>374</b>	<b>3 557</b>

(1) Y compris rémunération des Commandités.

Au 31 décembre 2010, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

**5 ACTIONS PROPRES**

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2010
Détention au 1 <sup>er</sup> janvier	<b>4 238 948</b>
Achats	<b>1 051 621</b>
Ventes	-
Levées d'options	-
Ventes réalisées dans le cadre des contrats de couverture	<b>(1 191 621)</b>
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	-
<b>Détention au 31 décembre</b>	<b>4 098 948</b>

**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 M\$ RÉPARTI EN TROIS TRANCHES :**

- une tranche à 5 ans pour 125 M\$ avec un coupon de 7,06 %, remboursée en 2006 ;
- une tranche à 7 ans pour 150 M\$ avec un coupon de 7,25 %, remboursée en 2008 ;
- une tranche à 10 ans pour 225 M\$ avec un coupon de 7,49 %, en cours au 31 décembre 2010.

Chaque tranche a 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 au 31 décembre 2010 en euros pour un montant total de 254 M€ et à payer un coupon annuel moyen de EURIBOR +1,288 % par an.

Pour l'année 2010, la charge d'intérêts s'élève à 6 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 2010, la charge d'intérêts s'élève à 2 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 33 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 2010, la charge d'intérêts s'élève à 2,9 M€.

**D LAGARDÈRE SCA A ÉMIS LE 24 SEPTEMBRE 2009 AVEC RÈGLEMENT LE 6 OCTOBRE 2009 UN EMPRUNT OBLIGATAIRE PUBLIC DE 1 MILLIARD D'EUROS REMBOURSABLE À ÉCHÉANCE DU 5 OCTOBRE 2014 AU TAUX FIXE DE 4,875%.**

Cet emprunt a été entièrement souscrit par des investisseurs institutionnels.

Pour l'année 2010, la charge d'intérêts s'élève à 48,8 M€.

**7 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES**

	31/12/2010	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 520	270	1 250	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	764	152	612	-
Emprunts et dettes financières divers	922	-	-	922
Dettes d'exploitation et dettes diverses	14	14	-	-
<b>Total général</b>	<b>3 220</b>	<b>436</b>	<b>1 862</b>	<b>922</b>

**8 ÉTAT DES PROVISIONS**

Nature des provisions	01/01/2010	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31/12/2010
<b>Provisions pour risques et charges</b>	63	9	13	59
Total 1	63	9	13 <sup>(*)</sup>	59
<b>Provisions pour dépréciation</b>	-	-	-	-
- des immobilisations financières	146	9	11	144
- autres	119	4	11	112
Total 2	265	13	22	256
<b>Total général</b>	<b>328</b>	<b>22</b>	<b>35</b>	<b>315</b>
dont dotations et reprises :	-	-	-	-
- financières	-	13	22	-
- exceptionnelles	-	9	13	-

(\*) Se répartissant en :

- reprises de provisions utilisées : 0
- reprises de provisions non utilisées : 13

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	6 661	Dettes financières	922
Créances de l'actif circulant	22	Dettes d'exploitation et dettes diverses	10
Autres	4	Autres	19

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	6	Participations	372
Pertes sur filiales	12	Profits sur filiales	4

11

**PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER**

	Montants		Montants
<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	16
Créances de l'actif circulant	1	Dettes d'exploitation et dettes diverses	1
Disponibilités	0		
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>Total</b>	<b>17</b>

12

**RÉSULTAT FINANCIER**

	2010	2009
<b>Produits financiers</b>	-	-
Produits financiers de participations	372	224
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	-
Autres intérêts et produits assimilés	-	13
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	1
Reprises de provisions	22	63
Gains de change	5	53
<b>Charges financières</b>	-	-
Intérêts et charges assimilés	(83)	(76)
Dotations aux provisions	(13)	(12)
Perte de change	(4)	(58)
<b>Résultat financier</b>	<b>299</b>	<b>208</b>

**13 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

	2010	2009
Plus et moins-values de cessions d'actifs et boni de liquidation	-	18
Dotations et reprises de provisions	3	4
Autres produits et charges exceptionnels	-	-
Résultat exceptionnel	3	22

**14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS**

Le profit d'impôt de 88 M€ en 2010 représente principalement le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement. Au 31 décembre 2010, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 433 M€.

**15 ENGAGEMENTS HORS BILAN**

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	-	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	1 033
Garanties données au profit de tiers	26	Contre-garanties reçues de Tiers	26
Engagements de cessions de titres dans le cadre des plans d'options au personnel	313		-
Intérêts bancaires sur crédit long terme	203		-

### OPÉRATIONS SUR PRODUITS DÉRIVÉS

Les achats d'options d'achat (*calls*) permettent à Lagardère SCA de bénéficier d'une couverture intégrale des plans d'options d'achat d'actions en cours au 31 décembre 2010 qui ont été mis en place au profit des salariés de son Groupe pour les exercices 2003 à 2006.

Au 31 décembre 2010, les positions des contrats de *call* sont les suivantes :

- |  |       |
|--|-------|
| ○ 1 214 132 options à 51,45 € sur titres Lagardère Plan 2003 | 62 M€ |
| ○ 1 360 420 options à 51,92 € sur titres Lagardère Plan 2004 | 71 M€ |
| ○ 1 501 989 options à 56,97 € sur titres Lagardère Plan 2005 | 86 M€ |
| ○ 1 714 600 options à 55,84 € sur titres Lagardère Plan 2006 | 96 M€ |

Au bilan du 31 décembre 2010, les *calls* sont valorisés à leur valeur de marché soit 2,8 M€, ce qui a conduit sur l'exercice 2010 à enregistrer en résultat financier une provision pour dépréciation de 4,1 M€ (en 2009, la provision enregistrée s'élevait à 6,4 M€).

### PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Le 28 décembre 2007, un plan d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA avait été mis en place au profit de dirigeants et salariés du Groupe, qui portait sur l'attribution de 594 350 actions. Ces actions devaient être 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 €. Cette condition n'ayant pas été remplie, aucune action gratuite n'a été attribuée.

Les 1<sup>er</sup> octobre et 31 décembre 2009, un plan d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA a été mis en place au profit de salariés et des cogérants du Groupe. Ce plan portait sur l'attribution de 571 525 actions.

Le 17 décembre 2010, un autre plan d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA a été mis en place qui porte sur 634 950 actions, également au profit de salariés et des cogérants du Groupe.

Pour les salariés du Groupe, ces deux plans ne comportent aucune condition de performance et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de deux ans.

Pour les cogérants du Groupe, l'attribution des actions est soumise :

- d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 1<sup>er</sup> avril 2013 et 1<sup>er</sup> avril 2012 respectivement pour les plans 2010 et 2009 ;
- d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

## • Filiales et participations au 31 décembre 2010

(en 000€)	Capital	Réserves	Quote part du capital détenue en %	
<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>				
<b>A. Filiales (50 % au moins du capital détenu par Lagardère SCA)</b>				
DÉSIRADE (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	466 933	193 493	100,00	
FINANCIÈRE DE PICHAT & CIE SCA (6 rue Laurent Pichat - 75116 Paris)	99 169	33 482	99,25	
HACHETTE SA (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	832 570	686 843	100,00	
HOLPA (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	536	3 091	100,00	
LAGARDÈRE FINANCE (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	2 800 000	305 079	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	12 916	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	10 000	(13 081)	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	46 364	100,00	
MNC (121 avenue de Malakoff - 75116 Paris)	89 865	19 962	100,00	
SOFIMATRANS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	29 884	16 620	100,00	
<b>B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par Lagardère SCA)</b>				
<b>C. Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SCA)</b>				
Renseignements concernant les autres filiales et participations :				
<b>A. Filiales non reprises au paragraphe A</b>				
- Autres filiales				
<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				1 831	361 812
	165 450	134 498				2 699	
	2 163 272	2 163 272			1 467	24 048	
	16 938	3 610				(17)	
	3 080 000	3 080 000				40 136	
	25 444	25 444				(4 908)	
	60 332				75 941	(1 021)	
	94 035	85 600			29 993	(8 631)	1 902
	112 732	112 732				8 193	
	36 789	36 789				238	
	502	302					

## • Inventaires des valeurs mobilières au 31 décembre 2010

(en 000€)

<b>I. Titres de participations</b>			
<b>A. Participations françaises</b>			
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :			6 254 307
Nombre d'actions ou de parts :			
122 233 852	Désirade		612 312
6 453 952	Financière de Pichat & Cie		134 498
54 592 187	Hachette		2 163 272
107 284	Holpa		3 610
280 000 000	Lagardère Finance		3 080 000
845 474	Matra Manufacturing & Services		85 600
999 989	Lagardère Participations		25 444
7 848 480	MNC		112 732
1 953 210	Sofimatrans		36 789
5 000	Sogeade Gérance		50
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €			
<b>Total des participations françaises</b>			<b>6 254 307</b>
<b>B. Participations étrangères</b>			
Nombre d'actions ou de parts :			
325 100	Lagardère UK		252
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €			0
<b>Total des participations étrangères</b>			<b>252</b>
<b>Total des titres de participations</b>			<b>6 254 559</b>
<b>II. Autres titres immobilisés (en 000 €)</b>			
<b>C. Fonds d'investissement</b>			0
<b>Total des fonds d'investissement</b>			<b>0</b>
<b>D. Actions propres</b>			126 148
<b>Total des actions propres</b>			<b>126 148</b>
<b>Total des autres titres immobilisés</b>			<b>126 148</b>
<b>III. Valeurs mobilières de placement (en 000 €)</b>			
<b>A. Titres de placement français</b>			
<b>1. Actions et SICAV</b>			<b>10 787</b>
Nombre d'actions ou de parts :			
492	CAAM Trésor institution		10 787
<b>2. Fonds communs de Placement</b>			<b>0</b>
Nombre d'actions ou de parts :			
<b>Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)</b>			<b>10 787</b>

**• Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices**

(Articles R225-83 et R225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2006	2007	2008	2009	2010
<b>I Capital en fin d'exercice (en euros)</b>					
a) Capital social	870 416 509	818 213 044	799 913 045	799 913 045	799 913 045
b) Nombre des actions ordinaires existantes	142 691 231	134 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	-	-	-	-	-
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	-
<b>II Opérations et résultat de l'exercice (en 000 €)</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	13 245	12 711	1 551	9 846	8 457
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	91 035	767 000	499 149	156 294	272 386
c) Impôt sur les bénéfices	79 708 <sup>(1)</sup>	89 271 <sup>(1)</sup>	76 004 <sup>(1)</sup>	87 203 <sup>(1)</sup>	88 017 <sup>(1)</sup>
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	218 565	832 655	491 335	298 529	373 527
e) Résultat distribué aux actionnaires	160 423	169 167	164 856	165 142	- <sup>(2)</sup>
<b>III Résultat par action (en €)</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,20	6,38	4,00	1,86	2,75
b) Résultat après impôt et charges calculées	1,53	6,21	3,75	2,28	2,85
c) Dividende distribué à chaque action	1,20	1,30	1,30	1,30	- <sup>(2)</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) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(2) Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende de 1,30€ par action.

## 6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux 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 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lagardère SCA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques 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 d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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 d'exercice professionnel 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.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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 communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 8 avril 2011

**Les Commissaires aux Comptes**

Ernst & Young et Autres  
Jeanne Boillet

Mazars  
Bruno Balaire

## 6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux 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 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lagardère SCA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

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 d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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 des comptes consolidés qui décrit les nouvelles normes et interprétations qui ont été appliquées par votre société à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les normes IFRS 3 et IAS 27 révisées ont notamment été appliquées au cours de l'exercice 2010 ; ces dernières modifient substantiellement les principes de comptabilisation des regroupements d'entreprises, et
- la Note 19 qui présente le traitement comptable retenu au 31 décembre 2010 concernant la participation Canal+ France.

### 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 des comptes consolidés, le groupe Lagardère réalise au moins annuellement un test de dépréciation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition du pôle Média. Nous avons apprécié 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 principalement sur la base de prévisions de flux de trésorerie actualisées qui ont été préparées par chacune des branches du Groupe à la fin de l'année 2010. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère approprié de l'information figurant au sein de l'annexe des comptes consolidés relative aux prévisions de flux de trésorerie actualisés retenues.

Par ailleurs, comme indiqué dans la note 32 de l'annexe aux comptes consolidés, les actifs de la Presse Magazine Internationale ont été reclassés au bilan consolidé au 31 décembre 2010 en actifs détenus en vue de leur vente. Nous avons apprécié le caractère approprié de ce traitement comptable ainsi que la détermination de la juste valeur des actifs au vu des opérations en cours.

Enfin, nous avons apprécié le caractère raisonnable des conditions ayant conduit la gérance à reclasser les titres Canal+ France en titres mis en équivalence, ainsi que l'évaluation de ces titres à la clôture de l'exercice telle que présentée dans la note 19 de 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 d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 8 avril 2011

**Les Commissaires aux Comptes**

Ernst & Young et Autres  
Jeanne Boillet

Mazars  
Bruno Balaire

## 6.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Associés,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

**CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE****Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

**Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale****Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 226-2 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

**LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT****CONVENTION D'ASSISTANCE**

Une convention a été conclue en 1988 par Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations 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 & 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 & Management et Lagardère Ressources.

La rémunération de Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1<sup>er</sup> juillet 1999 par un avenant dont le Conseil de Surveillance a approuvé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant approuvé par le Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a approuvé un avenant modifiant, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004, les modalités de calcul de la rémunération de la société Lagardère Capital & Management.

À compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à Lagardère Capital & Management est égale, pour un exercice donné, à la somme des charges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la Convention d'Assistance, augmentée d'une marge de dix pour cent. Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut excéder un million d'euros. Au titre de l'exercice 2010, le montant de cette marge s'élève à un million d'euros.

#### **RÉGIME SUPPLÉMENTAIRE DE RETRAITE AU PROFIT DE SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT, MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE LAGARDÈRE**

Votre Conseil de Surveillance, dans sa séance du 14 septembre 2005, a autorisé la mise en place par la société Lagardère Capital & Management d'un régime supplémentaire de retraite complétant les régimes de retraite obligatoires en faveur de certains de ses salariés, membres du Comité Exécutif, leur permettant d'obtenir au maximum, lors de leur départ en retraite à 65 ans, un taux de retraite supplémentaire de 35 % d'une rémunération de référence, elle-même limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Les salariés de la société Lagardère Capital & Management, membres du Comité Exécutif du groupe Lagardère, sont bénéficiaires de ce régime.

Ce régime a pris effet au 1<sup>er</sup> juillet 2005 et les droits s'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 2010, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre de ces deux conventions s'élève à 23,301 millions d'euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 5,108 millions d'euros par rapport à 19,512 millions d'euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 3,655 millions d'euros au titre de l'exercice 2009.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 8 avril 2011

#### **Les Commissaires aux Comptes**

Ernst & Young et Autres  
Jeanne Boillet

Mazars  
Bruno Balaire



# CHAPITRE 7

## Informations concernant l'organisation de la Société et du Groupe – Gouvernement d'entreprise

<b>7.1</b>	<b>Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA</b>	<b>222</b>
<b>7.1.1</b>	Présentation générale de la société en commandite par actions	222
<b>7.1.2</b>	Présentation de la Commandite Lagardère SCA	222
<b>7.2</b>	<b>Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance</b>	<b>223</b>
<b>7.2.1</b>	Associés Commandités	223
<b>7.2.2</b>	Gérants	223
<b>7.2.3</b>	Membres du Conseil de Surveillance	230
<b>7.2.4</b>	<b>Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants</b>	<b>239</b>
<b>7.2.4.1</b>	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	239
<b>7.2.4.2</b>	Contrats liant un membre du Conseil de Surveillance ou un Gérant à Lagardère SCA ou l'une quelconque de ses filiales	240
<b>7.2.4.3</b>	Conflits d'intérêts	240
<b>7.2.4.4</b>	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	240
<b>7.3</b>	<b>Rémunérations et avantages</b>	<b>240</b>
<b>7.3.1</b>	<b>Gérance et Comité Exécutif</b>	<b>240</b>
<b>7.3.1.1</b>	Éléments de rémunérations mis en œuvre	241
<b>7.3.1.2</b>	Comité Exécutif	242
<b>7.3.1.3</b>	La Gérance	244
<b>7.3.2</b>	<b>Conseil de Surveillance</b>	<b>251</b>
<b>7.3.2.1</b>	Rémunérations	251
<b>7.3.2.2</b>	Options de souscription et d'achat d'actions	251
<b>7.3.2.3</b>	Droit à attribution d'actions gratuites	252

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 2010	252
7.3.3.1	Gérance	252
7.3.3.2	Conseil de Surveillance	252
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)	252
7.3.5	Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou de ses filiales consenties au personnel (rapport spécial de la Gérance)	253
7.4	Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	255
7.4.1	Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	255
7.4.1.1	Introduction : référentiel de contrôle interne et de gestion des risques, diligences, objectifs et périmètre	255
7.4.1.2	Environnement de contrôle	256
7.4.1.3	Procédures, modes opératoires, outils et pratiques	259
7.4.1.4	Information et communication	262
7.4.1.5	Dispositif de gestion des risques	263
7.4.1.6	Activités de contrôle	266
7.4.1.7	Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques	266
7.4.2	Rapport du Président du Conseil de Surveillance	268
7.4.3	Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA	274
7.5	Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	275
7.5.1	Opérations conclues avec LC&M	275
7.5.2	Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	276

## 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 ;
- 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 chargée du contrôle de la gestion et des comptes, dont les Gérants ne peuvent être 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

Au 31 décembre 2010, la Gérance de la Société était exercée par deux Gérants :

- M. Arnaud Lagardère et
- la société Arjil Commanditée-Arco

#### 7.2.2.1 ARNAUD LAGARDÈRE

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

*Né le 18 mars 1961*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues directement et indirectement (voir § 8.1.8.1) : 12 610 893

M. Arnaud Lagardère a été nommé Gérant en mars 2003 et son mandat a été renouvelé le 11 mars 2009 par le Conseil de Surveillance sur proposition des Associés Commandités, pour une durée de six ans, soit jusqu'au 11 mars 2015.

Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS) et Lagardère Capital & Management (SAS). M. Arnaud Lagardère et ces deux sociétés (voir § 8.1.8.1) détiennent, au 31 décembre 2010, 9,62 % du capital de Lagardère SCA.

Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'Université de Paris Dauphine, M. Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998.

#### A) FONCTION PRINCIPALE

Gérant de Lagardère SCA

#### B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31 DÉCEMBRE 2010)

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

Président du Conseil de Surveillance de Lagardère Services (SAS)

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

Administrateur de Lagardère Ressources (SAS)

121, avenue de Malakoff - 75116 Paris

Président de Lagardère Unlimited Inc.

2711, Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington - États-Unis

Représentant permanent de Lagardère Unlimited Inc.  
 Managing Member de Lagardère Unlimited LLC  
 4711, Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington – États-Unis

Président de la société Sports Investment Company LLC  
 4711 Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington - États-Unis

Président et Administrateur de Sogeadé Gérance (SAS)  
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Member of the Board of Directors de la société European Aeronautic Defence and Space Company – EADS N.V.  
 Mendelweg 30, 2333 CS Leiden – 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 – 75116 Paris

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing  
 (Association loi 1901)  
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

---

Président de Lagardère (SAS)  
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Président de Lagardère Capital & Management (SAS)  
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Président-Directeur Général d'Arjil Commanditée-Arco (SA)  
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

### **C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE**

Néant

### **D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

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 – 75116 Paris (*sorti en octobre 2006*)

Administrateur de Hachette Filipacchi Médias (SA)  
 149-151, avenue Anatole-France – 92300 Levallois-Perret (*sorti en octobre 2006*)

Représentant permanent de Hachette SA au Conseil de Gérance de SEDI TV-TEVA (SNC)  
 89, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine (*sorti en décembre 2006*)

Président Délégué de Lagardère Active Broadcast (SA monégasque)  
 57, rue Grimaldi – 98000 Monaco (*sorti en mars 2007*)

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, 45<sup>th</sup> floor – New York, NY 10019 – USA (*sorti en octobre 2007*)

Chairman of the Board of Directors de Lagardère Active North America, Inc.  
 1633 Broadway, 20<sup>th</sup> Floor – New York, NY 10019 – USA (*sorti en octobre 2007*)

Président du Conseil de Surveillance de Hachette Holding (SAS)  
 149-151, avenue Anatole-France – 92300 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)  
 Président de Lagardère Active Broadband (SAS) (sorti en juin 2008)  
 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris  
 Administrateur de LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton (SA)  
 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (sorti en mai 2009)  
 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 (sorti en mai 2009)  
 Membre du Conseil de Surveillance de Daimler (AG)  
 Epplestrasse 225 – D 70546 Stuttgart – Möhringen (sorti en avril 2010)  
 Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G. (sorti en septembre 2010)

### 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, Pierre Leroy ainsi que, depuis le 10 mars 2010, par Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérant à compter du 17 mars 1998.

À l'occasion du renouvellement de son mandat le 10 mars 2010 pour une nouvelle durée de six années, le Conseil de Surveillance, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts, a, sur proposition des Associés Commandités, agréé :

- M. Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
- M. Philippe Camus en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- M. Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- M. Dominique D'Hinnin en qualité de Directeur Général Délégué ;
- M. Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

En leur qualité de représentants légaux de ARCO, Gérante de Lagardère SCA, MM. Philippe Camus, Pierre Leroy et, depuis le 10 mars 2010, MM. Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano assument les fonctions de "Co-gérants" de Lagardère SCA.

#### 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 31 décembre 2010) :

#### ARNAUD LAGARDÈRE (voir pages précédentes)

#### PHILIPPE CAMUS

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 28 juin 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 10 000

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) FONCTION PRINCIPALE**

Co-gérant de Lagardère SCA

**B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31 DÉCEMBRE 2010)**

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)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)

Chairman, Président et CEO de Lagardère North America (INC)

Director, Cellfish Media (LLC)

Director Lagardère Unlimited (INC)

Administrateur, Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

**C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE**

Président du Conseil d'Administration d'Alcatel-Lucent

Administrateur, membre du Comité d'Audit, Président du Comité Financier 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 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 (sorti le 25 octobre 2006)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS) (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)

Administrateur de Accor (sorti en septembre 2008)

Administrateur du Crédit Agricole SA (sorti en mai 2009)

**PIERRE LEROY**

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2 027

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims et diplômé d'Études supérieures de droit, M. Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Administrateur Directeur Général de MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987, P-DG de Lagardère Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993.

**A) FONCTIONS PRINCIPALES**

Co-gérant de Lagardère SCA

Secrétaire Général du groupe Lagardère

**B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31 DÉCEMBRE 2010)**

Président de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur de la société Hachette SA (Lagardère Media)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère Sports (SAS)

Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP)  
 Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société monégasque)  
 Administrateur de Lagardère Entertainment (SAS)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde SA  
 Président de la société Désirade (SAS)  
 Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS)  
 Gérant de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA)  
 Président de la société Lagardère Participations (SAS)  
 Président de la société Lagardère Expression (SAS)  
 Président de la société Dariade (SAS)  
 Président de la société Sofrimo (SAS)  
 Président de la société Holpa (SAS)  
 Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA)  
 Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA)  
 Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère  
 Président-Directeur Général de la société Lagardère Paris Racing Ressources (SASP)  
 Gérant de la société Team Lagardère (SNC)  
 Director of Lagardère UK LTD  
 Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)  
 Vice-Président, 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 "Mémoires de l'Édition Contemporaine")  
 Président de la fondation pour la Mémoire de la Création Contemporaine  
 Membre du Comité consultatif de la société Sotheby's  
 Membre du conseil d'administration de Doucet-Littérature (association)  
 Membre des Jurys des prix Médicis, Casanova, Hemingway et Sade

**D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société CVT (SA) (sorti en mai 2006)  
 Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Hagena (SA) (sorti en juillet 2006)  
 Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias (sorti 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) (sorti en décembre 2007)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS) (sorti en décembre 2007)  
 Président du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat (SAS) (sorti en avril 2008)  
 Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA) (sorti en juin 2008)  
 Administrateur de la société Lagardère (SAS) (sorti en juin 2008)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (sorti en octobre 2009)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde (SA) (sorti en novembre 2010)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Arlis (SAS) (sorti en janvier 2010)

**DOMINIQUE D'HINNIN**

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 4 août 1959

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 20 234

Normalien (Maîtrise de Lettres Classiques – ULM), ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion Diderot), Inspecteur des Finances, Dominique D'Hinnin rejoint le groupe Lagardère comme chargé de mission auprès de Philippe Camus en 1990.

Il a été successivement Directeur de l'Audit Interne du Groupe, Directeur Financier d'Hachette Livre en 1993, puis en 1994 Executive Vice President de Grolier Inc (Connecticut, USA). À son retour des États-Unis en 1998, il est nommé Directeur Financier de Lagardère SCA.

**A) FONCTION PRINCIPALE**

Co-gérant de Lagardère SCA

**B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE**

Administrateur, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

Président-Directeur Général de la société Ecrinvest 4 (SA)

Administrateur de la société Hachette SA (Lagardère Media)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

Administrateur de la société Lagardère Entertainment (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat & Cie (SCA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (ex-Matra Automobile)

Director de la société Lagardère North America Inc. (États-Unis)

**C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE**

Vice-Président du Conseil d'Administration et Président du Comité d'Audit de la société Atari (SA)

Administrateur de la société Le Monde Interactif (SA)

Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité d'Audit de la société Canal+ France (SA)

Member of the Board of Directors de la société European Aeronautic Defence and Space Company – EADS N.V. Mendelweg 30, 2333 CS Leiden – 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

Membre du Conseil Stratégique de Price Waterhouse Coopers France

Président du Club des Normaliens dans l'Entreprise

Trésorier de la Fondation de l'École Normale Supérieure

Président de l'Institut de l'École Normale Supérieure

Président du Club des TRENTE (Association regroupant les directeurs financiers des entreprises du CAC 40)

**D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Représentant de la société Lagardère SCA au Conseil d'Administration de Hachette Filipacchi Médias (*sorti le 25 octobre 2006*)

Président-Directeur Général de la société Lagardère Télévision Holdings SA (*sorti en janvier 2007*)

Administrateur de la société Legion Group (SA) (*sorti en mai 2007*)

Director de la société Lagardère Management Inc. (États-Unis) (sorti en octobre 2007)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS)  
 (ex-Hachette Filipacchi Médias) (sorti en décembre 2007)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat (SAS) (sorti en avril 2008)  
 Président et membre du Conseil de Surveillance de la société Newsweb (SA) (sorti en juin 2008)  
 Président de la société Eole (SAS) (sorti en février 2009)  
 Membre du Conseil de Surveillance et Président du Comité d'Audit de la société Le Monde (SA)  
 (sorti en novembre 2010)

## THIERRY FUNCK-BRENTANO

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 27 908

Diplômé de l'université Paris Dauphine (maîtrise de gestion) et titulaire d'un MBA de l'université Northwestern (Kellogg), M. Thierry Funck-Brentano a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

### A) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-gérant de Lagardère SCA

Directeur des Relations Humaines et de la Communication du groupe Lagardère

### B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

Administrateur, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco

Administrateur de la société Hachette SA

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la société Hachette Livre

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP)

Président-Directeur Général de la société Sopredis (SA)

Administrateur de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS)

Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA)

Administrateur de la société Mediakiosk (SAS) (ex-AAP)

Administrateur de la société SGEL (Sociedad General Espanola de Libreria) (Espagne)

Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Administrateur, Secrétaire, Trésorier de l'Association Lagardère Paris Racing Ressources

Secrétaire de l'Association Lagardère Paris Racing

### C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Administrateur de l'université Paris-IX-Dauphine

Administrateur de la Fondation de l'université Paris-IX-Dauphine

### D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias (transformée en SAS le 25 octobre 2006)

Administrateur de la société Sogead Gérance (SAS) (sorti en octobre 2007)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Hachette Holding (SAS)

(ex-Hachette Filipacchi Médias) (sorti en décembre 2007)

Président de la société MP 55 (SAS) (sorti en avril 2008)  
 Administrateur de la société Matra Participations (SA) (sorti en juin 2008)  
 Président de la société Edifinance Participations (SAS) (sorti en mars 2009)

### 7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### • Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2010

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	<b>Xavier de Sarrau</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	10/03/2010	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Président d'honneur du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Raymond H. Lévy</b> Membre non indépendant <sup>(1)</sup>	27/04/2010	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Bernard Arnault</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	27/04/2010	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Martine Chêne</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>Georges Chodron de Courcel</b> Membre non indépendant <sup>(1)</sup>	02/05/2006	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>François David</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>Pierre Lescure</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Jean-Claude Magendie</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	27/04/2010 <sup>(**)</sup>	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Christian Marbach</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	02/05/2006	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Bernard Mirat</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	02/05/2006	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Javier Monzón</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Amélie Oudéa-Castéra</b> Membre non indépendant <sup>(1)</sup>	27/04/2010	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Didier Pineau-Valencienne</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>François Roussely</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	27/04/2010	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Patrick Valroff</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	27/04/2010	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Secrétaire	<b>Laure Rivière-Doumenc</b>		

M. René Carron, Membre du Conseil, a vu son mandat expirer lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.

(1) Conformément aux critères d'indépendance du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. § 7.4.2 ci-après).

(\*) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(\*\*) La nomination de Jean-Claude Magendie a pris effet le 1<sup>er</sup> mai 2010.

**XAVIER DE SARRAU**

16 West Halkin Street – SW1 X8JL Londres

*Né le 11 décembre 1950*

Date de nomination : 10 mars 2010<sup>(1)</sup>

Date d'expiration du mandat : AGO 2014<sup>(2)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA et de son Comité d'Audit.

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et Docteur en droit fiscal, il est avocat aux Barreaux de Paris et Genève spécialisé dans les questions de gouvernance et d'organisation de groupes familiaux ou privés.

Il a effectué une partie de sa carrière au sein du Groupe Arthur Andersen (1978 à 2002) en qualité, notamment de Managing Partner France, Managing Partner EMEA et enfin Managing Partner Worldwide Global Management Services, et faisait partie du Comité exécutif mondial.

Dans le prolongement de son propre cabinet d'avocats à l'étranger, M. de Sarrau a participé à la fondation, en 2005, du cabinet "Sarrau Thomas Couderc".

En 2008, une séparation juridique, actée par le Barreau de Paris, a mis fin aux activités de M. de Sarrau au sein de ce cabinet avec lequel il n'a plus, depuis cette date, aucune communauté d'intérêts. M. de Sarrau a en outre demandé, en 2010, que son nom soit formellement retiré de tout signe distinctif du cabinet. Sa demande n'ayant pas été entendue, le litige est désormais pendente devant les tribunaux.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS****En France :**

Membre du Conseil de Surveillance de JC Decaux

Président du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique de JC Decaux

Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA

**À l'étranger :**

Membre du conseil de Continental Motors Inns SA (Luxembourg)

Président du conseil de Thala SA (Suisse)

Membre du conseil de Dombes SA (Suisse)

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Membre du Conseil de Surveillance de Financière Atlas

**RAYMOND H. LÉVY**

40, rue de Garches - 92420 Vaucresson

*Né le 28 juin 1927*

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2012<sup>(2)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 15 230

Membre et Président d'honneur du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA et membre 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

Président d'Honneur de la société Renault SA

(1) Cooptation par le Conseil de Surveillance le 10 mars 2010 ratifiée par l'Assemblée Générale le 27 avril 2010.

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

**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

**BERNARD ARNAULT**

22, avenue Montaigne – 75008 Paris

*Né le 5 mars 1949*

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2012<sup>(1)</sup>

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 du Conseil d'Administration de la société Christian Dior  
 Président de la société Groupe Arnault SAS  
 Administrateur de la société Christian Dior Couture SA  
 Président de la Société Civile du Cheval Blanc  
 Président du Conseil d'Administration de la Fondation d'Entreprise Louis Vuitton pour la Création  
 Administrateur de la société Carrefour SA  
 Membre du Comité de Surveillance de la société Financière Jean Goujon SAS

**À l'étranger :**

Administrateur de la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Japan KK, Japon  
 Administrateur de la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Inc., États-Unis

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Membre du Conseil de Surveillance de la société Métropole Télévision "M6" SA  
 Administrateur de la société Raspail Investissements SA

**RENÉ CARRON**

91-93, boulevard Pasteur - 75015 Paris

*Né le 13 juin 1942*

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : a pris fin lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2010

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 0

M. René Carron a notamment été membre du Conseil économique et social et Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS****En France :**

Administrateur de la société GDF Suez  
 Président de la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM)  
 Président de la Grameen-Crédit Agricole Microfinance Foundation  
 Vice-Président d'IPEMED

**À l'étranger :**

Administrateur de FIAT S.p.A.

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

### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA  
 Représentant permanent de Crédit Agricole SA, Administrateur de la Fondation de France  
 Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole des Savoie  
 Vice-Président de la Fédération nationale du Crédit Agricole  
 Vice-Président de la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CNMCCA)  
 Président de la Confédération Internationale du Crédit Agricole (CICA)  
 Membre du Comité de Direction du GIE Gecam  
 Administrateur de la société Scicam  
 Administrateur de Crédit Agricole Solidarité et Développement  
 Administrateur de la Fondation du Crédit Agricole Pays de France  
 Administrateur de la société Sacam Participations  
 Administrateur de la société Sacam  
 Administrateur Vice-Président de Banca Intesa S.p.A. (Italie)  
 Président de la Caisse Locale de Crédit Agricole de Yenne  
 Président du GIE Gecam  
 Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo  
 Administrateur de la société Rue Impériale  
 Administrateur de la société Sapacam  
 Administrateur de la société Sofinco

### MARTINE CHÈNE

64, rue du Parc – 34980 Saint-Gély-du-Fesc

*Née le 12 mai 1950*

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Mme Martine Chêne est entrée dans le groupe Lagardère en 1984 où elle occupait jusqu'en mars 2009, en qualité de salariée, la fonction de documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés.

Elle était secrétaire du Comité d'Entreprise de HFA, déléguée syndicale CFDT et déléguée du personnel.

Elle était représentante syndicale de la CFDT au Comité de Groupe.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

Mme Martine Chêne n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mme Martine Chêne n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

### GEORGES CHODRON DE COURCEL

23, avenue Mac-Mahon - 75017 Paris

*Né le 20 mai 1950*

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

Ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures de Paris, M. Georges Chodron de Courcel est actuellement Directeur Général Délégué de BNP Paribas.

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

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS****En France :**

Administrateur de la société Bouygues SA  
 Censeur de la société Scor SE  
 Administrateur de la société Nexans SA  
 Administrateur de la société Alstom SA  
 Administrateur de FFP SA (Société Foncière, Financière et de Participations)  
 Censeur de la société SAFRAN SA  
 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 SA

**À l'étranger :**

Président de la société BNP Paribas (Suisse) SA  
 Vice-Président de Fortis Bank SA/NV (Belgique)  
 Administrateur de la société Erbé SA (Belgique)  
 Administrateur de la société GBL – Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)  
 Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)  
 Administrateur de Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse)  
 Administrateur de Scor Switzerland AG (Suisse)

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro (Italie)  
 Président de la société BNP Paribas Emergis SAS  
 Président et administrateur de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni).  
 Administrateur de BNP Paribas ZAO (Russie)  
 Censeur de Scor Global Life (ex Scor Vie)

**FRANÇOIS DAVID**

12, cours Michelet - 92800 Puteaux

*Né le 5 décembre 1941*

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une licence en sociologie, M. François David a débuté sa carrière en 1969 au ministère des Finances comme administrateur civil à la Direction des relations économiques extérieures où il a assumé diverses responsabilités. En 1986, il est nommé Directeur du Cabinet du Ministre du Commerce extérieur. En 1987, il est nommé Directeur des relations économiques extérieures au ministère de l'Économie, des Finances et du Budget. Directeur Général des Affaires internationales d'Aérospatiale de 1990 à 1994, M. François David est Président du Conseil d'Administration de la Coface depuis 1994.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS****En France :**

Président du Conseil d'Administration de Coface Services  
 Administrateur de Vinci  
 Administrateur de Rexel

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

Membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'Honneur

**À l'étranger :**

Président du Conseil de Surveillance de Coface Kreditversicherung AG (Allemagne)

Président du Conseil d'Administration de Coface Assicurazioni (Italie)

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Administrateur d'EADS

Président de l'ICISA – International Credit Insurance & Surety Association

European Adviser de CityGroup

**PIERRE LESCURE**

38, rue Guynemer - 75006 Paris

*Né le 2 juillet 1945*

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

Journaliste, M. Pierre Lescure a notamment été Directeur de la Rédaction de France 2 et Président-Directeur Général de Canal+ et Directeur Général de Vivendi Universal. Il est aujourd'hui Directeur du Théâtre Marigny.

**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

**À l'étranger :**

Membre du Conseil d'Administration de la société Kudelski (Suisse)

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Président de la société Lescure Farrugia Associés

**JEAN-CLAUDE MAGENDIE**

19, rue Raynouard – 75016 Paris

*Né le 24 mai 1945*

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2014<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Ancien magistrat, Jean-Claude Magendie a commencé sa carrière en tant que juge d'instruction (de 1970 à 1975) ; il a ensuite été secrétaire général adjoint de la Première Présidence de la Cour de cassation, conseiller référendaire à la Cour de cassation, Président de chambre à la cour d'appel de Rouen, puis à la cour d'appel de Versailles, Président du tribunal de grande instance de Créteil puis du tribunal de grande instance de Paris et enfin Premier Président de la cour d'appel de Paris.

Il a par ailleurs été l'auteur de rapports sur la procédure civile et la médiation et Secrétaire Général de la mission d'études sur l'Europe et les professions du droit.

Il est enfin Membre de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique.

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

	<b>CHAPITRE 7</b>	CHAPITRE 8	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	<b>220</b>	<b>277</b>	278 295	296 301	302 305 306 311

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**

Membre du Comité scientifique de l'Institut National des Hautes Études de la sécurité et de la justice  
 Collaborateur de la Gazette du Palais  
 Membre du Conseil d'Administration de la société Lextenso

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Premier Président de la cour d'appel de Paris  
 Président du tribunal de grande instance de Paris  
 Membre du Comité Ministériel de Rémunération  
 Président d'Acojuris (agence de coopération juridique internationale)  
 Président du Comité d'orientation de l'EPPJP (Établissement Public du Palais de Justice de Paris)

**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>(1)</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 (CGG)  
 Censeur de la société Sofinnova

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Administrateur de la Compagnie Générale de Géophysique -Veritas (CGG)  
 Administrateur de la société Erap  
 Président du Groupement d'Intérêt Économique Oseo-Services (anciennement dénommé "Agence des PME")

**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>(1)</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**

M. Bernard Mirat n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société GT Finance  
 Administrateur de la société Fimalac  
 Censeur de la société Holding Cholet-Dupont

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

## JAVIER MONZÓN

Avda. De Bruselas, 33-35, 28108 Arroyo de la Vega – Alcobendas, Madrid

*Né en mars 1956*

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé d'économie, M. Javier Monzón a exercé les principales fonctions suivantes au cours de sa carrière : Directeur de la banque d'affaires chez Caja Madrid où il a débuté sa carrière ; Directeur Financier puis Directeur Général en charge du développement et des affaires internationales, il est ensuite devenu Président de Telefonica International, Associé mondial de Arthur Andersen et associé responsable en Espagne du corporate finance consulting services. Il est aujourd'hui Président de l'entreprise espagnole de technologie Indra Sistemas.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

#### À l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration de ACS Actividades de Construccion y Servicios SA (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de ACS Servicios y Concesiones SL (Espagne)

Représentant permanent de Indra Sistemas SA au Conseil d'Administration de Banco Inversis, SA (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de YPF SA (Argentine)

### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

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

## AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA

25, avenue Matignon – 75008 Paris

*Née le 9 avril 1978*

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2012<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Ancienne joueuse de tennis professionnelle, Mme Amélie Oudéa-Castéra est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Supérieure des Sciences Économiques Commerciales, titulaire d'une maîtrise de droit et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration. Elle est entrée au Groupe AXA en 2008 et y occupe depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010 les fonctions de directrice du plan stratégique.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

Conseillère référendaire à la Cour des Comptes

### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mme Amélie Oudéa-Castéra n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

## DIDIER PINEAU-VALENCIENNE

24-32, rue Jean-Goujon – 75008 Paris

*Né le 21 mars 1931*

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014<sup>(1)</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 (Darmouth College) et de Harvard Business School, M. Didier Pineau-Valencienne a notamment été Président-Directeur Général de Schneider SA dont il est Président d'Honneur.

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

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS****En France :**

Président du Comité d'Investissement de Sagard  
 Administrateur de la société Fleury Michon  
 Président de la Fondation HEC  
 Président d'Honneur de l'association HEC  
 Administrateur de BIPE Association  
 Conseiller du Centre d'enseignement supérieur de la marine

**À l'étranger :**

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (États-Unis)  
 Member of the Board of Overseers - Tuck School of Business Administration - Dartmouth College (États-Unis)  
 Member of the Trustees - American University of Paris

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Président du Comité Consultatif International d'Audencia (ex ESC Nantes-Atlantique)  
 Maître de conférences à HEC  
 Member of the Advisory Board - Booz Allen & Hamilton (États-Unis)  
 Administrateur de la société Pernod-Ricard  
 Administrateur de la société Wendel Investissement  
 Président de l'AFEP  
 Senior Advisor de Crédit Suisse

**FRANÇOIS ROUSSELY**

22-30, avenue de Wagram - 75008 Paris

*Né le 9 janvier 1945*

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2012<sup>(1)</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 Rousseley a notamment été Président-Directeur Général d'EDF. Il est également Magistrat à la Cour des comptes et Vice-Président de Crédit Suisse pour l'Europe.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**

Conseiller Maître honoraire à la Cour des comptes

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Président-Directeur Général de Crédit Suisse – France  
 Président de Crédit Suisse banque d'investissement France  
 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

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

## PATRICK VALROFF

12, rue de Clichy – 75009 Paris

Né le 3 janvier 1949

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2014 <sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Titulaire d'une licence en droit, diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA, il a débuté sa carrière dans la fonction publique. Patrick Valroff a rejoint en 1991 Sofinco (société spécialisée dans le crédit à la consommation) pour y exercer les responsabilités de Directeur Général Adjoint. Nommé en 2003 Directeur du Pôle de Services Financiers Spécialisés du groupe Crédit Agricole SA (regroupant les activités de Sofinco, Finaref, Crédit Agricole Leasing et Eurofactor), Patrick Valroff était également Président-Directeur Général de Sofinco. De mai 2008 à décembre 2010, Patrick Valroff était Directeur Général de Crédit Agricole CIB.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

M. Patrick Valroff n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA

Président-Directeur Général de Sofinco

Administrateur de Crédit Agricole Leasing SA

Président de Crédit Lift SAS

Représentant permanent de Sofinco – Administrateur de Creserfi SA

Président du Conseil de Surveillance d'Eurofactor SA

Président du Conseil de Surveillance de Finaref

Président de Fiat Group Auto Financial Services – FGAFS (SpA)

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Bois Sauvage

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI de la Grande Verrière

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI de l'Ecoute s'il pleut

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Petit Bois

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Rond Point

## 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 de la Gérance ;
- aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou d'un Gérant par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

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

#### 7.2.4.2 CONTRATS LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU UN GÉRANT À LAGARDÈRE SCA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SCA, aucun des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SCA ou l'une de ses filiales, à l'exception, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance, de M. Raymond Lévy qui était titulaire d'un contrat de travail jusqu'au 30 avril 2010, et en ce qui concerne la Gérance, du contrat de service liant LC&M, société détenue dans sa quasi-totalité par Arnaud Lagardère, et Lagardère Ressources. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 7.5.1 du Document de référence et au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (§ 6.8).

#### 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.

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SCA, des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

#### 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).
- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres de la Gérance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société à l'exception :
  - des règles d'intervention sur les titres Lagardère SCA prévues par les dispositions légales en vigueur ou inscrites dans la "Charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du groupe Lagardère";
  - des obligations de conservation fixées par le Conseil de Surveillance en 2008, 2009 et en 2010 concernant les actions attribuées gratuitement (cf rapport spécial de la Gérance § 7.3.5).

## 7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

### 7.3.1 GÉRANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Au 31 décembre 2010, 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,	Co-gérant, Directeur Financier,	
Thierry Funck-Brentano,	Co-gérant, Directeur des Ressources Humaines et de la Communication,	
Ramzi Khiroun	Porte-parole de la Gérance	
	Directeur des Relations Extérieures	

#### Les membres du Comité Exécutif

- reçoivent 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). MM. Arnaud Lagardère et Dominique D'Hinnin reçoivent par ailleurs à titre accessoire une rémunération d'EADS, pour les fonctions qu'ils occupent au sein du Conseil d'Administration de cette société. Cette rémunération est indiquée dans les tableaux qui suivent mais n'est pas concernée par les commentaires apportés en 7.3.1.1.

### 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, auxquelles peuvent être jointes des primes particulières.

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 du Groupe au travers de l'indexation sur deux paramètres jouant à parts équivalentes sur le montant-cible :
  - l'écart en pourcentage entre le milieu de la fourchette de taux de progression du résultat opérationnel courant (Résop) des sociétés intégrées du pôle Médias, donnée comme guidance au marché en début d'exercice, et le taux de progression du même Résop effectivement obtenu pour l'exercice considéré ;
  - l'écart en pourcentage entre le montant des "flux opérationnels" ressortant du budget prévisionnel établi pour l'exercice et le montant des "flux opérationnels" résultant du tableau de financement issu des résultats de l'exercice considéré,

auxquels il a été décidé de surajouter, à compter de 2011, un critère lié à l'évolution intrinsèque du Résop défini ci-dessus, susceptible de jouer par application directe de son taux au résultat précédemment obtenu, et ce uniquement, s'il y a lieu, dans le sens négatif.

Au titre de l'exercice 2008, l'application de la formule avait conduit à un coefficient de 0,65 fois les montants-cibles. Au titre de l'exercice 2009, les données conjoncturelles ont entraîné à ne publier qu'une guidance de Résop excluant la branche Lagardère Active. Ce critère, conduisant à un coefficient de 1,66 fois les montants-cibles, a été abandonné en raison de son caractère partiel, et seul le critère des flux opérationnels a été conservé. Il a conduit à un coefficient égal à 1,28 fois les montants-cibles. Au titre de l'exercice 2010, le coefficient, à nouveau calculé par application intégrale de la formule, s'établit à 1,675.

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 dirigeants et les salariés de LC&M, membres du Comité Exécutif, bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite qui a été mis en place, par LC&M, 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.

Au 31 décembre 2010, le montant de l'engagement ("*Defined Benefit Obligation*" au sens de la norme IAS 19) lié à ce régime s'élève à 45,2 M€.

**C) INDEMNITÉS DE SÉPARATION**

Ni LC&M 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 membres de la Gérance 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 la partie éventuellement personnelle de 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 détient une participation.

**7.3.1.2 COMITÉ EXÉCUTIF****A) RÉMUNÉRATIONS BRUTES VERSÉES**

	2008	2009	2010
<b>"LAGARDÈRE"</b>	(1)	(2)	(3)
Partie fixe et avantages en nature	6 296 183	6 576 920	<b>6 147 246</b>
Primes exceptionnelles			<b>1 204 000</b>
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	3 455 060	2 565 983	<b>3 626 623</b>
Jetons de présence	49 846	20 425	<b>20 900</b>
<b>Total</b>	<b>9 801 089</b>	<b>9 163 328</b>	<b>10 998 769</b>
<b>"EADS"</b>	(4)	(4)	(4)
Partie fixe	60 000	220 000	<b>220 000</b>
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	125 500	-	-
Jetons de présence	50 000	60 000	<b>110 000</b>
<b>Total</b>	<b>235 500</b>	<b>280 000</b>	<b>330 000</b>

(1) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Gut, Funck-Brentano, Molinié à temps complet.

(2) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Gut, Funck-Brentano, à temps complet, M. Molinié jusqu'au 30 juin, M. Khiroun à compter du 1<sup>er</sup> octobre.

(3) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun, à temps complet, M. Gut jusqu'au 30 juin.

(4) MM. Lagardère et D'Hinnin, au titre de leurs fonctions au sein du Conseil d'Administration.

Le montant de la partie variable "Lagardère" qui sera versée en 2011 au titre de l'exercice 2010 s'élève à 4 250 475 euros. Les membres du Conseil d'Administration d'EADS ne perçoivent plus de part variable.

**B) OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS**

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2009	Nombre d'options annulées à fin 2010	Quantités restant à lever à fin 2010 <sup>(1)</sup>	Dates d'exercice
<b>Options de souscription</b>								
Néant								
<b>Options d'achat</b>								
Plans échus								
19/12/2001	23/05/2000	185 000	46,48€	7	0	0	0	19/12/2003 au 19/12/2008
19/12/2002	23/05/2000	185 000	51,45€	7	0	0	0	19/12/2004 au 19/12/2009
Plans en cours								
18/12/2003	23/05/2000	178 000	51,45€	6	0	0	179 976	18/12/2005 au 18/12/2013
20/11/2004	11/05/2004	178 000	51,92€	6	0	0	179 991	20/11/2006 au 20/11/2014
20/11/2005	11/05/2004	240 000	56,97€	6	0	0	240 000	21/11/2007 au 21/11/2015
14/12/2006	11/05/2004	242 000	55,84€	6	0	0	242 000	14/12/2008 au 14/12/2016

(1) Après ajustement en 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 2010	Nombre de droits annulés en 2010	Nombre de droits restants fin 2010	Attribution définitive des actions
Plan échu en 2009 (le plan n'a pas été concrétisé et est devenu caduc)							
28/12/2007	27/04/2007	107 000	7	0	0	0 <sup>(1)</sup>	29/12/2009
Plan en cours							
01/10/2009	31/12/2009	126 000	6	0	0	126 000	02/10/2011 <sup>(2)</sup> 01/04/2012 <sup>(2)</sup>
17/12/2010		126 000	5	0	0	126 000	17/12/2012 01/04/2013 <sup>(3)</sup>

(1) La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive des actions était conditionnée n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action gratuite n'a finalement été attribuée.

(2) 02/10/2013 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers et 01/04/2014 pour les membres de la Gérance résidents fiscaux étrangers.

(3) 17/12/2014 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers et 01/04/2015 pour les membres de la Gérance résidents fiscaux étrangers.

## 7.3.1.3 LA GÉRANCE

## M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>"LAGARDÈRE"</b>						
Rémunération fixe	978 729	978 729	1 140 729	1 140 729	<b>1 140 729</b>	<b>1 140 729</b>
Rémunération variable	534 072	976 506 <sup>(1)</sup>	1 044 480	534 072 <sup>(1)</sup>	<b>1 366 800</b>	<b>1 044 480<sup>(1)</sup></b>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	6 650	6 334	7 125	6 650	<b>7 000</b>	<b>7 125</b>
Avantages en nature	3 600	3 600	12 764	12 764	<b>12 764</b>	<b>12 764</b>
<b>Total</b>	<b>1 523 051</b>	<b>1 965 169</b>	<b>2 205 098</b>	<b>1 694 215</b>	<b>2 527 293</b>	<b>2 205 098</b>
<b>"EADS"</b>						
Rémunération fixe	54 375	54 375	100 000	100 000	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
Rémunération variable	-	113 734 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	10 000	10 000	10 000	10 000	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>64 375</b>	<b>178 109</b>	<b>110 000</b>	<b>110 000</b>	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>
<b>Total général</b>	<b>1 587 426</b>	<b>2 143 278</b>	<b>2 315 098</b>	<b>1 804 215</b>	<b>2 647 283</b>	<b>2 325 098</b>

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. 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.

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 au paragraphe 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 droits à attribution d'actions gratuites.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 587 426	2 315 098	<b>2 647 283</b>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	<b>Néant</b>
Valorisation des droits actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	<b>Néant</b>
<b>Total</b>	<b>1 587 426</b>	<b>2 315 098</b>	<b>2 647 283</b>

**M. Philippe Camus**

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 088 000	1 088 000	1 088 000	1 088 000	<b>1 088 000</b>	<b>1 088 000</b>
Rémunération variable	274 647	364 652 <sup>(1)</sup>	378 480	274 647 <sup>(1)</sup>	<b>444 050</b>	<b>378 480<sup>(1)</sup></b>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	<b>166 000</b>	<b>166 000</b>
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1 362 647</b>	<b>1 452 652</b>	<b>1 466 480</b>	<b>1 362 647</b>	<b>1 698 050</b>	<b>1 632 480</b>

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. 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.

Les sommes inscrites dans ce tableau ne tiennent pas compte des effets de change dus à leur paiement, en dollars, pour une part essentielle, par la société Lagardère North America, qui les refacture à Lagardère Capital & Management.

Droits à actions de performance attribuées en 2010						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2010	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	17/12/2010	29 000	656 270	01/04/2015	01/04/2015	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2011 et 2012 et des flux opérationnels 2011 et 2012.

Le droit à recevoir les actions correspondantes est soumis à un certain nombre de conditions qui sont exposées dans le rapport spécial de la Gérance figurant au paragraphe 7.3.5. du présent Document de référence.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : 29 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

M. Camus s'était vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit à recevoir 20 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA, évalué à 579 000 €. La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive de ces actions était soumise n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action ne lui a en conséquence été attribuée à fin 2009, et ce droit est devenu définitivement caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 362 647	1 466 480	<b>1 698 050</b>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	<b>Néant</b>
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	572 000	<b>656 270</b>
<b>Total</b>	<b>1 362 647</b>	<b>2 038 480</b>	<b>2 354 320</b>

**M. Pierre Leroy**

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	924 000	924 000	1 062 000	1 062 000	<b>1 062 000</b>	<b>1 062 000</b>
Rémunération variable	614 895	782 977 <sup>(1)</sup>	808 800	614 895 <sup>(1)</sup>	<b>725 250</b>	<b>808 800<sup>(1)</sup></b>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	<b>412 000</b>	<b>412 000</b>
Jetons de présence	6 650	7 600	6 650	6 650	<b>7 000</b>	<b>6 650</b>
Avantages en nature	3 600	3 600	7 512	7 512	<b>7 514</b>	<b>7 514</b>
<b>Total</b>	<b>1 549 145</b>	<b>1 718 177</b>	<b>1 884 962</b>	<b>1 691 057</b>	<b>2 213 764</b>	<b>2 296 964</b>

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. 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.

Droits à actions de performance attribuées en 2010						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2010	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	17/12/2010	29 000	733 990	01/04/2013	01/04/2015	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2011 et 2012 et des flux opérationnels 2011 et 2012.

Le droit à recevoir les actions correspondantes est soumis à un certain nombre de conditions qui sont exposées dans le rapport spécial de la Gérance figurant au paragraphe 7.3.5 du présent Document de référence.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : 29 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

M. Leroy s'était vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit de recevoir 20 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA, évalué à 579 000 €. La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive de ces actions était soumise n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action ne lui a en conséquence été attribuée à fin 2009, et ce droit est devenu définitivement caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 549 145	1 884 962	<b>2 213 764</b>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	<b>Néant</b>
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	633 750	<b>733 990</b>
<b>Total</b>	<b>1 549 145</b>	<b>2 518 712</b>	<b>2 947 754</b>

**M. Dominique D'Hinnin**

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>“LAGARDÈRE”</b>						
Rémunération fixe	770 000	775 617	885 892	885 892	<b>885 992</b>	<b>885 992</b>
Rémunération variable	477 080	607 208 <sup>(1)</sup>	627 200	477 080 <sup>(1)</sup>	<b>722 000</b>	<b>627 200<sup>(1)</sup></b>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	<b>320 000</b>	<b>320 000</b>
Jetons de présence	7 125	25 912	7 125	7 125	<b>7 125</b>	<b>7 125</b>
Avantages en nature	3 600	3 600	5 677	5 677	<b>5 677</b>	<b>5 677</b>
<b>Total</b>	<b>1 257 805</b>	<b>1 412 337</b>	<b>1 525 894</b>	<b>1 375 774</b>	<b>1 940 794</b>	<b>1 845 994</b>
<b>“EADS”</b>						
Rémunération fixe	5 625	5 625	120 000	120 000	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>
Rémunération variable	-	11 766 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	40 000	40 000	50 000	50 000	<b>60 000</b>	<b>60 000</b>
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>45 625</b>	<b>57 391</b>	<b>170 000</b>	<b>170 000</b>	<b>180 000</b>	<b>180 000</b>
<b>Total général</b>	<b>1 303 430</b>	<b>1 469 728</b>	<b>1 695 894</b>	<b>1 545 774</b>	<b>2 120 794</b>	<b>2 025 994</b>

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. 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.

Droits à actions de performance attribuées en 2010						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2010	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	17/12/2010	29 000	733 990	01/04/2013	01/04/2015	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2011 et 2012 et des flux opérationnels 2011 et 2012.

Le droit à recevoir les actions correspondantes est soumis à un certain nombre de conditions qui sont exposées dans le rapport spécial de la Gérance figurant au paragraphe 7.3.5 du présent Document de référence.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : 29 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

M. D'Hinnin s'était vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit de recevoir 20 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA, évalué à 579 000 €. La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive de ces actions était soumise n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action ne lui a en conséquence été attribuée à fin 2009, et ce droit est devenu définitivement caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 303 430	1 695 894	<b>2 120 794</b>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	<b>Néant</b>
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	633 750	<b>733 990</b>
<b>Total</b>	<b>1 303 430</b>	<b>2 329 644</b>	<b>2 854 784</b>

**M. Thierry Funck-Brentano**

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2008		Exercice 2009		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	750 000	750 000	862 000	862 000	900 000	900 000
Rémunération variable	456 535	581 241 <sup>(1)</sup>	600 400	456 535 <sup>(1)</sup>	791 750	600 400 <sup>(1)</sup>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	306 000	306 000
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	3 600	3 600	7 892	7 892	7 892	7 892
<b>Total</b>	<b>1 210 135</b>	<b>1 334 841</b>	<b>1 470 292</b>	<b>1 326 427</b>	<b>2 005 642</b>	<b>1 814 292</b>

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. 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.

Droits à actions de performance attribuées en 2010						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2010	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	17/12/2010	29 000	733 990	01/04/2013	01/04/2015	<sup>(1)</sup>

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2011 et 2012 et des flux opérationnels 2011 et 2012.

Le droit à recevoir les actions correspondantes est soumis à un certain nombre de conditions qui sont exposées dans le rapport spécial de la Gérance figurant au paragraphe 7.3.5 du présent Document de référence.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : 29 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

M. Funck-Brentano s'était vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit de recevoir 20 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA, évalué à 579 000 €. La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive de ces actions était soumise n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action ne lui a en conséquence été attribuée à fin 2009, et ce droit est devenu caduc.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2008	Exercice 2009	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 210 135	1 470 292	2 005 642
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	633 750	733 990
<b>Total</b>	<b>1 210 135</b>	<b>2 104 042</b>	<b>2 739 632</b>

**Options de souscription ou d'achat d'actions <sup>(1)</sup>**

Date d'assemblée	Plans échus		Plans en cours			
	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date du Conseil ou du Directoire selon le cas	Ne concerne pas la Société LAGARDÈRE SCA qui est une Commandite par Actions Date d'attribution = date de décision de la Gérance					
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées <sup>(1)</sup> ,	1 271 740 <sup>(*)</sup>	1 313 639 <sup>(*)</sup>	1 453 451 <sup>(*)</sup>	1 586 519 <sup>(*)</sup>	1 683 844	1 844 700
dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux <sup>(1)</sup> :						
M. Arnaud LAGARDÈRE	50 560	50 554	0	0	0	0
M. Pierre LEROY	30 336	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
M. Philippe CAMUS	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
M. Dominique D'HINNIN	30 336	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
M. Thierry FUNCK-BRENTANO	30 336	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
Point de départ d'exercice des options	19/12/2003	19/12/2004	18/12/2005	20/11/2006	21/11/2007	14/12/2008
Date d'expiration	19/12/2008	19/12/2009	18/12/2013	20/11/2014	21/11/2015	14/12/2016
Prix de souscription ou d'achat	46,48€ <sup>(*)</sup>	51,45€ <sup>(*)</sup>	51,45€ <sup>(*)</sup>	51,92€ <sup>(*)</sup>	56,97€	55,84€
Nombre d'actions acquises au 28 mars 2011	30 336 <sup>(2)</sup>					
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques :						
M. Arnaud LAGARDÈRE	50 560	50 554	-	-	-	-
M. Pierre LEROY		30 333	-	-	-	-
M. Philippe CAMUS	20 224	20 222	-	-	-	-
M. Dominique D'HINNIN	30 336	30 333				
M. Thierry FUNCK-BRENTANO	30 336	30 333				
Options de souscription ou d'achat <sup>(1)</sup> d'actions restantes en fin d'exercice 2010 :						
M. Arnaud LAGARDÈRE	0	0	-	-	-	-
M. Pierre LEROY	0	0	40 444	40 447	50 000	50 000
M. Philippe CAMUS	0	0	30 333	30 336	50 000	50 000
M. Dominique D'HINNIN	0	0	40 444	40 447	50 000	50 000
M. Thierry FUNCK-BRENTANO	0	0	40 444	40 447	50 000	50 000

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.

(2) Levée le 20/12/2005 de M. P. LEROY.

(\*) Après ajustement du 06/07/2005.

Compte tenu de l'évolution du cours de bourse de l'action Lagardère, les plans 2002 - 2003 - 2004 - 2005 et 2006 n'ont fait l'objet d'aucune levée d'options.

## Autres éléments

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail <sup>(1)</sup>		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère Fonction : Gérant Date début mandat : } <i>Renouvelé le 11 mars 2009 pour une durée de six ans</i> Date fin mandat :		X	X			X		X
Pierre Leroy Fonction : <sup>(a)</sup> Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. <sup>(1)</sup>		X			X		X
Philippe Camus Fonction : <sup>(a)</sup> Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. <sup>(1)</sup>		X			X		X
Dominique D'Hinnin Fonction : <sup>(b)</sup> Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. <sup>(1)</sup>		X			X		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : <sup>(b)</sup> Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. <sup>(1)</sup>		X			X		X

(a) Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco dont le mandat de Gérant a été renouvelé le 10 mars 2010 pour une période de six ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de six ans.

(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations AFEP-MEDEF le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les SCA.

## 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 euros, la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence.

Chaque membre reçoit une part de base. Les membres du Comité d'Audit ont droit à deux parts supplémentaires, ceux du Comité des Nominations et des Rémunérations à une part supplémentaire, les Présidences tant du Conseil de Surveillance que des Comités donnent droit à une part supplémentaire.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global des jetons de présence divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, depuis l'exercice 2009 (jetons de présence versés en 2010 au titre de l'exercice 2009), la moitié des jetons de présence est versée aux membres au prorata de leur participation effective aux réunions du Conseil et des Comités.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance ont été les suivants (en euros) :

	en 2009	en 2010
Raymond H. Lévy	111 111,10	<b>110 223,11</b>
Bernard Arnault	22 222,22	<b>14 042,27</b>
René Carron	22 222,22	<b>20 505,19</b>
Martine Chêne	16 666,67	<b>23 736,65</b>
Georges Chodron de Courcel	22 222,22	<b>20 505,19</b>
François David	50 000,00	<b>66 979,87</b>
Groupama SA	66 666,67	<b>57 285,49</b>
Pierre Lescure	22 222,22	<b>23 736,65</b>
Christian Marbach	66 666,67	<b>66 979,87</b>
Bernard Mirat	66 666,67	<b>66 979,87</b>
Javier Monzón	16 666,67 <sup>(1)</sup>	<b>23 736,65<sup>(1)</sup></b>
Didier Pineau-Valencienne	66 666,67	<b>63 748,41</b>
Henri Proglío	22 222,22	<b>17 802,49</b>
Felix G. Rohatyn (USA)	5 555,56 <sup>(1)</sup>	-
François Roussely	22 222,22	<b>23 736,65</b>
<b>Montant total distribué</b>	600 000	<b>600 000</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 75 576 € en 2010, correspondant à la période allant jusqu'à la date à laquelle il en a démissionné, en même temps que prenait fin son mandat de Président du Conseil de Surveillance, le 27 avril 2010 (222 456 € en 2009, pour l'année pleine). Il a perçu, à partir de cette date, conformément aux dispositions de son contrat de travail d'origine, une pension de retraite au taux annuel 2010 de 77 239 €, soit, pour la période considérée, la somme brute de 51 492,40 €.

Sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil de Surveillance a proposé à la Gérance de mettre en œuvre, au bénéfice de M. de Sarrau, une rémunération non salariée distincte des jetons de présence, en contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assure dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil. Cette rémunération a été fixée à 240 000 € par an, à compter de sa prise de fonction le 27 avril 2010.

### 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 2010****7.3.3.1 GÉRANCE**

Néant.

**7.3.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE**

- **Patrick Valroff**

Acquisition le 3 juin 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

- **Amélie Oudéa-Castéra**

Acquisition le 12 février 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

- **Jean-Claude Magendie**

Acquisition le 26 juillet 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

- **Xavier de Sarrau**

Acquisition le 9 avril 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

- **René Carron**

Cession le 14 décembre 2010 de 150 actions Lagardère SCA.

\*\*\*

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 des personnes qui leur sont liées 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 opérations réalisées au cours de l'exercice 2010 et concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

**DONNÉES GÉNÉRALES**

**1. LAGARDÈRE :** Il n'a été, au cours de l'exercice 2010, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.

Les principales caractéristiques des plans de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA en vigueur à la fin de l'exercice 2010 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2010	Nombre d'options annulées à fin 2010	Quantités restant à lever à fin 2010 <sup>(1)</sup>	Dates d'exercice
<b>Options de souscription</b>								
Néant								
<b>Options d'achat</b>								
Plans en cours								
18/12/2003	23/05/2000	1 437 250	51,45€	445	-	196 797	1 214 132	18/12/2005 au 18/12/2013
20/11/2004	11/05/2004	1 568 750	51,92€	481	-	229 597	1 346 262	20/11/2006 au 20/11/2014
21/11/2005	11/05/2004	1 683 844	56,97€	495	-	190 255	1 493 589	21/11/2007 au 21/11/2015
14/12/2006	11/05/2004	1 844 700	55,84€	451	-	142 100	1 702 600	14/12/2008 au 14/12/2016
<b>Total</b>							5 756 583	

Il convient de noter qu'aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2010 compte tenu des cours de l'action.

**2. FILIALES :** Il n'a été, au cours de l'exercice 2010, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions par les filiales de Lagardère SCA contrôlées majoritairement par cette dernière<sup>(1)</sup>.

Il n'existe désormais plus aucun plan en vigueur à ce jour ou échu au cours de l'exercice 2010.

#### **DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DU GROUPE LAGARDÈRE**

Au cours de l'exercice 2010, les mandataires sociaux de Lagardère SCA et leurs représentants légaux n'ont levé aucune option d'achat et n'ont en conséquence acquis à ce titre aucune action Lagardère SCA au titre des options d'achat d'actions qui leur ont été attribuées au cours des exercices 2003 à 2006.

#### **La Gérance**

### **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 2010.

\*\*\*

La politique d'attribution gratuite d'actions, de même que celle qui présidait à l'attribution d'options d'achat, 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.

(1) En ce qui concerne EADS, il convient de se reporter pour les options attribuées par cette dernière à son propre Document de référence.

1. Le premier plan d'attribution gratuite d'actions qui avait été mis en place le 28 décembre 2007 et qui portait sur 594 350 actions au profit de 387 personnes comportait une condition dite de performance boursière qui devait être réalisée le 29 décembre 2009, à savoir : que la moyenne des 20 derniers premiers cours de l'action Lagardère SCA précédant le 29 décembre 2009 soit au moins égale à 51,14€.

Eu égard à la crise financière intervenue depuis la date d'attribution, cette condition a défailli ; le plan est en conséquence devenu caduc le 29 décembre 2009.

Un second plan a été mis en place fin 2009 (cf. rapport spécial à l'Assemblée du 27 avril 2010) ; celui-ci n'a donné lieu en 2010 à aucune attribution définitive d'actions.

2. Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée du 28 avril 2009 (14<sup>e</sup> résolution), M. Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant de votre Société a procédé fin 2010 à des attributions gratuites d'actions Lagardère SCA au profit de certains salariés et dirigeants de Lagardère SCA et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions légales.

Les caractéristiques de l'attribution principale du 17 décembre 2010 sont les suivantes :

- **Nombre d'attributaires** : 405 personnes.
- **Nombre d'actions attribuées** : 518 950 actions (soit 0,396 % du nombre d'actions composant le capital).
- **Période d'acquisition** : deux ans ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 18 décembre 2012, sous réserve qu'à cette date les attributaires n'aient pas démissionné 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 18 décembre 2014 inclus, date à compter de laquelle elles deviendront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales en vigueur.

Pour les bénéficiaires qui sont fiscalement résidents à l'étranger, la période d'acquisition a par contre été fixée à quatre ans soit jusqu'au 18 décembre 2014 ; en contrepartie et conformément à la décision de l'Assemblée, aucune période de conservation ne sera à observer par ses bénéficiaires.

Le nombre total d'actions gratuites attribuées au cours de l'exercice 2010 aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux de Lagardère SCA s'est élevé à un total de 127 000 actions gratuites Lagardère SCA, soit une moyenne de 12 700 actions par personne.

Par ailleurs, MM. Philippe Camus, Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance, se sont vu attribuer le 17 décembre 2010 par M. Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, dans le cadre de l'attribution 2010, le droit de recevoir 29 000 actions gratuites chacun (soit 0,022 % du nombre d'actions composant le capital), après que le Conseil de Surveillance, réuni le 15 décembre, eut statué conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF pour encadrer cette attribution et décidé notamment que la valeur des droits à actions attribués ne dépasse pas, pour chacun des attributaires, le tiers de sa rémunération globale annuelle.

Les caractéristiques de cette attribution et les conditions auxquelles elle a été soumise sont les suivantes :

- **Période d'acquisition** : les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 1<sup>er</sup> avril 2013 en ce qui concerne MM. Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano et, le 1<sup>er</sup> avril 2015, en ce qui concerne M. Philippe Camus, résident fiscal américain, sous réserve que le 1<sup>er</sup> avril 2013, les conditions de performance et de présence ci-après aient été remplies.
- **Conditions de performance** : eu égard à l'environnement économique et financier actuel, à la visibilité limitée qu'ont un certain nombre de sociétés sur l'évolution de leurs activités à court terme et à la diversité des activités du Groupe qui évoluent sur des marchés différents, les objectifs fixés l'ont été sur une base annuelle et non pas sur une base pluriannuelle comme cela aurait été le cas dans une période normale. De même, eu égard à l'instabilité des marchés financiers, les objectifs fixés l'ont été sur la base de critères internes à l'entreprise et non pas en partie sur la base de conditions de performance boursière, la société Lagardère SCA n'ayant pas, de plus, de comparables boursiers adaptés. En conséquence, trois objectifs ont été retenus : le premier basé sur l'évolution des Résop des sociétés intégrées du Pôle Média 2011 et 2012 à comparer aux objectifs de Résop 2011 et 2012 communiqués comme "Guidance" au marché ; le second basé sur l'évolution des Flux Opérationnels 2011 et 2012 par rapport à ceux qui ressortiront des Budgets Annuels Consolidés établis en début d'année. La réalisation de chacun de ces objectifs cibles correspondant se traduira par l'attribution de la totalité des actions gratuites affectées à cet objectif, soit un quart de la quantité globale par objectif cible ; une réalisation comprise entre 0 % et 100 % de l'objectif considéré se traduira par une attribution proportionnelle au pourcentage de réalisation atteint, de manière linéaire. Enfin, le troisième objectif est basé sur la réalisation en 2012 d'un Résop des sociétés intégrées du pôle media de Lagardère SCA au moins égal à la moyenne des Résop réalisés en 2010 et en 2011 dans la même définition ; si cet objectif n'était pas atteint, alors le nombre d'actions résultant de l'application des quatre objectifs cibles ci-dessus décrit serait réduit proportionnellement.
- **Conditions de présence** : pour pouvoir prétendre à l'attribution définitive des actions, MM. Philippe Camus, Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano devront être toujours dirigeant de Lagardère SCA le 1<sup>er</sup> avril 2013 ; cette condition sera réputée satisfaite en cas de révocation ou de non-renouvellement de leur fonction de dirigeant pour un motif autre qu'une faute.

○ **Conservation des actions :**

En ce qui concerne MM. Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, 100 % des actions effectivement attribuées devront être conservées en compte nominatif pur pendant une période d'au moins deux ans, soit du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 1<sup>er</sup> avril 2015.

En ce qui concerne les quatre attributaires :

- 25 % des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 12 mars 2008, être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation de leur fonction de représentant légal de Lagardère SCA;
- 25 % supplémentaires des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 2 décembre 2009, être conservées en compte nominatif pur jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues soit au moins égale à un an de rémunération brute fixe et variable; cette condition sera appréciée au début de chaque année au regard de la moyenne des cours de décembre et de la rémunération fixe et variable perçue ou exigible au titre de l'année écoulée.

À l'issue des périodes d'obligation de conservation ci-dessus définies, les actions correspondantes seront alors cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et moyennant le respect des périodes de négociation fixées par Lagardère SCA dans la "charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA pour les collaborateurs du groupe Lagardère".

La valeur des actions ainsi attribuée était, le 17 décembre 2010, à la clôture de la Bourse de Paris, de 29,30 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 25,40 € pour les actions qui seront disponibles en 2014 et à 22,72 € pour les actions qui seront disponibles en 2015 (résidents étrangers).

**La Gérance**

**7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE**

**7.4.1 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

**7.4.1.1 INTRODUCTION : RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE**

**7.4.1.1.A RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES**

Le Groupe applique le Cadre de Référence intitulé "Les Dispositifs de Gestion des Risques et de Contrôle Interne" publié sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers pour la supervision du contrôle interne et de la gestion des risques.

La description ci-après des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein de Lagardère SCA s'appuie sur ce Cadre de Référence. L'analyse menée a été conduite dans le respect, notamment des différents points d'attention de ce Cadre de Référence et de ses guides d'application.

Cette description a été préparée par la Direction des Risques et du Contrôle Interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit Groupe et de la Direction Juridique Groupe.

**7.4.1.1.B OBJECTIFS ET LIMITES DU CONTRÔLE INTERNE**

Lagardère SCA s'est dotée d'un certain nombre de procédures de contrôle interne 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 ses actifs;
- la fiabilité des informations financières;

et, d'une façon générale, à contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Bien entendu l'efficacité du contrôle interne connaît les limites inhérentes à tout système organisé.

**7.4.1.1.C DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE DE CONTRÔLE**

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe qui sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

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, d'une part, que la description du dispositif de contrôle interne d'EADS N.V. figure dans le document d'enregistrement d'EADS N.V. au titre de l'exercice 2010 et, d'autre part, que Canal+ France est soumis au dispositif de contrôle interne de Vivendi, dont la description figure dans le Document de référence de cette dernière au titre de l'exercice 2010.

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.

**7.4.1.2 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE****7.4.1.2.A ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL DU GROUPE**

Le groupe Lagardère consolide aujourd'hui 525 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 du Groupe. Elle élabore la stratégie de ce dernier, anime et finance son développement, arrête les principales décisions de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre tant à son niveau de Société mère qu'au niveau 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.

**A1 LA GÉRANCE**

La Direction Générale de la Société est assurée par les Gérants; ils sont nommés par les Associés Commandités après accord du Conseil de Surveillance. Ils représentent et engagent la Société dans ses rapports avec les tiers.

En s'appuyant sur le "Comité Exécutif" décrit au paragraphe 7.3.1 la Gérance 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.

**A2 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 Groupe est rattachée 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 l'un des membres de la Gérance, le Secrétaire Général du Groupe, emploie près de 170 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 aujourd'hui égale à 0,9 % de leur chiffre d'affaires (de la marge brute pour Lagardère Services).

### A3 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 (notamment les contrôleurs de gestion centraux en charge des dossiers examinés lors de la réunion 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 ;
- les investissements et désinvestissements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

Son Président rend compte directement à la Gérance lorsque celle-ci n'est pas représentée à ces réunions.

### A4 AUTRES COMITÉS

Parmi les autres comités, 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 ré-estimés 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.

### A5 ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement :

- les activités Media : Livre, Distribution et Services, Presse, Radio/Télévision, Production audiovisuelle, Nouveaux Médias et Sports. Ces activités opérationnelles sont contrôlées au travers de Hachette SA (qui a adopté la dénomination commerciale Lagardère Media) via respectivement les sociétés Hachette Livre, Lagardère Services, Lagardère Active, Lagardère Sports et Lagardère Unlimited ;
- les autres activités, d'importance moins significative, qui constituent le Hors Pôles et sont contrôlées par Lagardère SCA.
- la participation de 7,5 % dans EADS N.V. (après cession de 2,5 % intervenue en mars 2009 en remboursement du solde des ORAPA), détenue au travers d'une filiale, elle-même détenue par l'État français et le groupe Lagardère.

#### 7.4.1.2.B DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Dans le cadre décrit ci-dessus, chacun assume, pour son périmètre de responsabilité, la mise en œuvre du contrôle interne.

Certaines Directions Centrales sont plus particulièrement impliquées dans la mise en œuvre du contrôle interne. Il s'agit notamment des directions suivantes : Direction de l'Audit Groupe, Direction Juridique Groupe et, en particulier au sein de la Direction Financière, la Direction du Contrôle de Gestion, la Direction des Comptabilités et la Direction des Risques et du Contrôle Interne

Enfin l'organisation du Groupe repose sur un ensemble de pouvoirs et de délégations.

#### Unités Opérationnelles

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités ou Unités Opérationnelles (UO) : 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 Unlimited.

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 moins sur le plan de l'organisation fonctionnelle 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 de Surveillance (Conseil d'Administration pour Hachette Livre) sont 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 Lagardère SCA via sa filiale Hachette SA agissant en qualité d'associé unique de ces sociétés.

Les dirigeants des Unités Opérationnelles et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration. Le Groupe veille à ce que ces organes d'administration et de contrôle soient composés d'une majorité de ses représentants.

### 7.4.1.2.C TEXTES DE RÉFÉRENCE

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 3.3.1 du présent document.

Comme indiqué au paragraphe 5.3.1.2 "Le Cadre Référentiel Encadrant la Rse" le groupe Lagardère s'attache à respecter un certain nombre de règles édictées par des instances nationales et internationales, parmi lesquelles :

- la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ;
- les principes du Pacte mondial des Nations unies auxquels le Groupe renouvelle chaque année son engagement à s'y conformer ; et ce depuis son adhésion en 2003.

En interne, Lagardère a élaboré une Charte de Développement Durable, qui permet d'associer, via la politique Achats, l'ensemble des partenaires au respect des valeurs et engagements du Groupe.

Le "Code de Déontologie du groupe Lagardère" a pour objet d'établir un corpus de principes directeurs à l'échelle du Groupe, découlant directement des valeurs de Lagardère, et dont le respect permettra de s'assurer que l'ensemble des femmes et hommes du Groupe partagent une référence commune.

La "Charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du Groupe", qui complète l'article 1<sup>er</sup> du Code de déontologie du groupe Lagardère relatif au "respect de la confidentialité" et "aux transactions sur valeurs mobilières", décrit les contraintes qui pèsent sur les collaborateurs du Groupe dans ce domaine. Par ailleurs une charte d'utilisation des systèmes d'information s'impose à l'ensemble des salariés du Groupe.

Ces textes peuvent faire, en tant que besoin, l'objet de déclinaisons dans les Unités Opérationnelles du Groupe en fonction de leurs spécificités. Des textes de référence internes ou externes propres aux métiers exercés s'ajoutent à cet ensemble.

Le questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne décrit au paragraphe 7.4.1.7.B fournit à l'ensemble des unités du Groupe un référentiel de points d'attention clé sur les différentes composantes du contrôle interne.

Par ailleurs un ensemble de textes régit la production de l'information financière et comptable.

#### Références et recueils de procédures relatives à l'information financière et comptable

Un ensemble de textes de référence définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés ainsi que du suivi budgétaire s'applique aux 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 :

- 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, comme lors de la préparation des tests annuels d'évaluation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition.

Par ailleurs les Unités Opérationnelles établissent sous leur propre responsabilité la documentation équivalente pour les systèmes qui leurs sont propres, en cohérence avec les principes du Groupe et sous la supervision de la Direction Financière du Groupe.

### 7.4.1.2.D POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE GESTION DES COMPÉTENCES

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Les entités opérationnelles du Groupe gèrent leurs ressources humaines de façon autonome, dans le respect de principes et d'engagements communs, qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des branches.

Ce sujet est développé au paragraphe 5.3 "Informations sociales, sociétales et environnementales – Éthique" du présent Document de référence.

### 7.4.1.2.E SYSTÈMES D'INFORMATION

Les différents systèmes d'information du Groupe sont composés :

- d'outils de communication tels que messageries ou outils collaboratifs (intranet) ;
- d'outils de pilotage des activités, notamment comptables et financiers ;
- de systèmes de production comme par exemple pour la radio et la télévision les régies de diffusion et systèmes d'antenne, pour la presse magazine les outils de chaînes éditoriales, pour la distribution les outils de gestion

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6
PAGES	06	09   10	13   14	21   22	29   30	101   102

logistique; il s'agit également des outils de création et de stockage de contenus numériques et des outils dédiés aux sites Internet.

Les Unités Opérationnelles gèrent un ensemble de systèmes d'information sous leur responsabilité propre. Il existe par ailleurs un ensemble d'applications Groupe telles que le système de gestion unique cité ci-après (§ 7.4.1.3.G, "Information financière et comptable")

La Direction des Systèmes d'Information supervise ces systèmes et veille notamment à leur adaptation aux objectifs du Groupe dans la durée; en lien avec la Direction des Risques et du Contrôle Interne, elle veille à la gestion des risques dans ce domaine, au regard des objectifs de fiabilité et de continuité du fonctionnement, de conformité légale et réglementaire, de confidentialité des données.

#### **E1 SYSTÈME DE GESTION UNIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CONSOLIDÉE**

Comme développé au paragraphe 7.4.1.3.G, "Information financière et comptable" ci-après, l'ensemble du cycle de reporting comptable et financier consolidé est basé sur des principes unifiés, et sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

#### **E2 FIABILISATION DE LA SAISIE DES DONNÉES**

Le système de gestion unique comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et fiabilisent la saisie des données.

### **7.4.1.3 PROCÉDURES, MODES OPÉRATOIRES, OUTILS ET PRATIQUES**

#### **7.4.1.3.A ENGAGEMENT, INVESTISSEMENT ET DÉINVESTISSEMENT**

Sont soumis à la procédure d'investissement du Groupe :

- ◉ tous les investissements ou désinvestissements financiers;
- ◉ 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 anticoncentration, à savoir les seuils de cumuls mono et pluri-media.

Les projets concernés sont portés à la connaissance du Comité Financier, qui est présidé par le Directeur Financier du Groupe.

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 ni les augmentations de capital des sociétés consolidées et/ou contrôlées par incorporation de compte courant.

#### **7.4.1.3.B INFORMATION DE LA DIRECTION JURIDIQUE GROUPE SUR LES OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES DES BRANCHES**

La Direction Juridique Groupe, rattachée au Secrétariat Général du Groupe, est informée par les branches des opérations exceptionnelles à réaliser par celles-ci, en ce compris :

- ◉ les investissements/désinvestissements envisagés, dans le cadre de la procédure décrite au paragraphe 7.4.1.3.A 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.

#### **7.4.1.3.C TRÉSORERIE ET FINANCEMENT**

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.

**C1 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 étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

En conséquence, la Direction Financière du Groupe a la possibilité de mesurer l'utilisation de fonds par les sociétés de l'ensemble du périmètre du Groupe. Par ailleurs cette même Direction effectue, comme indiqué au paragraphe 7.4.1.3.G.3, un suivi permanent des "covenants" bancaires qui engagent l'ensemble du Groupe.

**C2 GESTION DE TRÉSORERIE**

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

**C3 POLITIQUE DE COUVERTURE, SUIVI DES RISQUES DE MARCHÉ**

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au paragraphe 3.5 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.

**7.4.1.3.D ACHATS, VENTES ET ADMINISTRATION DES VENTES**

Les pratiques et procédures relatives, d'une part, aux achats et, d'autre part, aux ventes sont définies par les Unités Opérationnelles du Groupe sous la responsabilité de leurs dirigeants, dans le respect des principes communs du Groupe, notamment de séparation des tâches.

Rattachée à la Direction Financière du Groupe, la Direction des Achats anime la politique du Groupe dans le domaine des achats.

**7.4.1.3.E CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS APPLICABLES****E1 CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES À LAGARDÈRE SCA**

La Direction Juridique 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 Groupe veille par ailleurs à l'application des dispositifs réglementaires (réglementation anti-concentration, droit de la concurrence, etc.) susceptibles de concerner Lagardère SCA en sa qualité de société faitière du groupe qu'elle anime.

Elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA et des sociétés faitières de ses différentes branches d'activités. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A d'Euronext 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.

Une base de données juridiques a par ailleurs été mise en place sous l'impulsion de la Direction Juridique Groupe permettant de disposer des caractéristiques sociales de chacune des entités françaises et étrangères qui le composent.

**E2 CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX BRANCHES**

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

**7.4.1.3.F PROTECTION JURIDIQUE DES BIENS ET DROITS DU GROUPE****F1 PROTECTION DES MARQUES ET DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant.

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

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	10	13	14	21	22	29	30	101	102

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.

Par ailleurs, 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, en 2007, une vaste politique d'extension de la protection à l'international de sa marque Lagardère afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe. Cette politique a été poursuivie en 2010. Ainsi, la marque Lagardère bénéficie désormais d'une protection sur tous les continents.

En 2009, Lagardère SCA a complété le dispositif de mise en place au profit des quatre branches du Groupe de contrats de licence de marques lui appartenant et dont les branches peuvent avoir besoin dans le cadre de leurs activités.

## F2 GESTION DES CONTENTIEUX

La Direction Juridique 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.

### 7.4.1.3.G INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

#### G1 FONCTIONNEMENT DU REPORTING, PÉRIODICITÉ, CALENDRIER

La structure de reporting du groupe Lagardère repose sur un découpage par Unités Opérationnelles (UO), engageant la responsabilité desdites UO du fait de la décentralisation de la production de leurs chiffres respectifs.

L'information financière et non financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec, notamment, une présentation du compte de résultat par nature et des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés et sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des 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.

#### G2 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.

**G3 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 ;
- variation de trésorerie ou d'endettement net ;
- fonds opérationnels employés ;
- trésorerie ou endettement net.

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 Unité Opérationnelle du Groupe et une analyse des "covenants" bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés ; elle produit périodiquement une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29.

**G4 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.

**G5 RELATION AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

La Gérance reçoit chaque année l'assurance des Commissaires aux Comptes qu'ils ont accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leur mission.

Elle reçoit également l'assurance des Commissaires aux Comptes qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêt des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

**7.4.1.4 INFORMATION ET COMMUNICATION**

Les décisions de la Gérance sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur l'intranet du Groupe, qui est accessible à tous les salariés.

Par ailleurs un ensemble d'application et notamment d'outils collaboratifs disponibles sur l'intranet Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire à chacun, tant pour les Directions Centrales que les Unités Opérationnelles.

### 7.4.1.5 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Les principales expositions identifiées sont décrites au chapitre 3 "Facteurs de risques" du présent Document de référence. La gestion des risques fait l'objet d'une attention particulière dans le Groupe. Elle est conduite tant au niveau des branches d'activité qu'au niveau central, qui en assure une synthèse.

#### 7.4.1.5.A CADRE ORGANISATIONNEL DE LA GESTION DES RISQUES

##### A1 PRINCIPES DIRECTEURS

Le Groupe accepte une prise de risque entrepreneurial maîtrisée dans l'exercice de ses métiers.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des risques vise à donner une assurance raisonnable que le niveau de risque pris par le Groupe n'est pas de nature à compromettre les résultats attendus par la Gérance.

Ce dispositif contribue tant à gérer les risques inhérents à l'activité du Groupe qu'à réduire les risques additionnels indésirables.

Cependant, compte tenu des limites inhérentes à toute prise en compte des aléas, ce dispositif ne peut garantir que tous les risques dont le Groupe pourrait subir ultérieurement l'occurrence ont été correctement analysés ni même identifiés.

##### A2 ORGANISATION ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

En conformité avec l'organisation générale du Groupe, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

Le siège porte plus particulièrement son attention sur la supervision des risques dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui sont jugés significatifs à cette même échelle par leur ordre de grandeur ponctuel ou en cumul.

En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

À cela s'ajoutent certaines procédures spécifiquement dédiées aux risques, comme par exemple la cartographie des risques ou la mise en place de couvertures d'assurance.

Les directions centrales jouent dans ce cadre un rôle d'appui, de surveillance et de synthèse.

Au sein de la Direction Financière, la Direction des Risques et du Contrôle Interne a en charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres directions centrales et les Branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques, ainsi que lors de la mise en place de couvertures financières ou d'assurance. Il lui incombe d'établir une synthèse des risques du Groupe.

Le Groupe conduit en outre des actions internes destinées, d'une part, à renforcer la culture des risques par le partage d'informations et la sensibilisation et, d'autre part, à renforcer la visibilité particulière de certains risques émergents, ainsi que la capacité à faire face à d'éventuelles crises.

#### 7.4.1.5.B PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES RISQUES

Un certain nombre de procédures du Groupe concourent à l'identification des risques. Il s'agit en particulier :

- des revues d'audit;
- des activités de reporting décrites aux paragraphes 7.4.1.3.G "Information financière et comptable", et notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan;
- des activités de veille des différentes directions et des branches;
- de la procédure d'investissement, qui comprend une partie spécifiquement dédiée aux risques, et plus généralement des audits de préacquisition ou de précession;
- de la revue et de la négociation périodique des programmes d'assurance;
- de revues thématiques menées en tant que de besoin, comme par exemple l'enquête sur les risques des réseaux et des systèmes d'information.

Lagardère SCA et ses branches poursuivent en outre 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.

Les éléments d'analyse des risques pris en compte comportent : gravité potentielle, éventualité d'occurrence, temps d'apparition, scénarios possibles, facteurs limitants ou aggravants internes ou externes, mesures de maîtrise actuelles et en projet.

#### 7.4.1.5.C PROCÉDURES DE GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

##### C1 RISQUES STRATÉGIQUES ET COMMERCIAUX : MARCHÉS MONDIAUX DE LA PUBLICITÉ, CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION

La gestion des risques stratégiques et commerciaux du Groupe fait partie intégrante de ses processus de décision.

Les Directions Générales des branches sont notamment responsables de suivre dans leurs domaines respectifs les risques qui s'attachent à la conjoncture économique et aux marchés mondiaux de la publicité, aux évolutions technologiques tels que le développement des produits et outils numériques et aux changements des comportements de consommation.

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

##### C2 RISQUES LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ

Dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé mentionnés au paragraphe 3.2 du chapitre "Facteurs de risques", le Groupe effectue une revue périodique des grands contrats passés dans le domaine des événements sportifs en vue de suivre l'évolution et les perspectives de la rentabilité de ces contrats.

##### C3 RISQUES JURIDIQUES

Les mesures de gestion des risques juridiques sont indissociables des procédures de contrôle interne dans ce domaine, qui sont décrites au paragraphe 7.4.1.3 du présent chapitre.

##### C4 RISQUES LIÉS AU PRIX DU PAPIER

L'évolution du prix du papier fait l'objet d'une attention particulière, les achats de papier de Lagardère Publishing étant supervisés par sa Direction Technique et ceux de Lagardère Active par sa Direction des Achats Papier.

Le risque d'évolution adverse du prix du papier est susceptible d'être atténué par la présence de clauses de lissage de prix dans les contrats d'achats, chaque fois qu'il est possible de négocier ce type de clauses à des conditions économiques acceptables.

##### C5 RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS)

La description ci-après est extraite de la note 29 aux états financiers consolidés.

*"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 du Contrôle Interne et sous l'autorité du Directeur Financier du Groupe.*

*Cette gestion fait l'objet de comptes rendus périodiques à la Gérance. 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".*

*En ce qui concerne les risques de taux d'intérêts, "le Groupe ne pratique pas de gestion active des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.*

*Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.*

*Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements."*

##### C6 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description ci-après est extraite de la note 29 aux états financiers consolidés.

*"Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.*

*Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.*

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

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6
PAGES	06	09   10	13   14	21   22	29   30	101   102

Le Groupe a mis en place un compte rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre, d'une part, l'exposition consolidée du Groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part, les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine.

Par ailleurs, la Direction Trésorerie et Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation."

## **C7 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT**

Le Groupe accorde une attention particulière à la prévention des risques industriels et à la protection de l'environnement en cohérence avec sa politique sociale et environnementale décrite au chapitre 5 du présent document.

### **C7.1 Politique de prévention**

La gestion des risques industriels et liés à l'environnement incombe aux responsables opérationnels des sites concernés, qui veillent notamment au respect de la réglementation et des normes dans ce domaine.

Les responsables opérationnels des 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.

Compte tenu du passé industriel de certains de ses sites, le Groupe reste attentif aux atteintes environnementales qui pourraient y être découvertes.

### **C7.2 Évaluation des impacts**

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.

## **C8 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES ET RÉSEAUX INFORMATIQUES**

La Direction des Systèmes d'Information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques des enquêtes d'autoévaluation 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.

## **C9 POLITIQUE D'ASSURANCE**

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

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.

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs assurables pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

Cependant, compte tenu de la diversité des situations et des spécificités de l'offre d'assurance, il n'est pas possible de considérer que le Groupe disposera de couvertures d'assurance en toutes circonstances, ni que, lorsqu'elles existent, ces couvertures se révèlent toujours efficaces.

La Direction des Risques et du Contrôle Interne est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

### 7.4.1.6 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle visent à s'assurer de la mise en œuvre effective des mesures de maîtrise des risques nécessaires.

La description de la plupart de ces activités de contrôle figurent dans le questionnaire d'autoévaluation décrit au paragraphe 7.4.1.7.B, "Autoévaluation du contrôle interne" et qui comporte un référentiel de 208 activités de contrôles communes aux unités du Groupe, réparties en 7 cycles et 15 processus :

Cycle	Processus
<b>Achats</b>	Achats
<b>Finance</b>	Comptabilités clients
	Comptabilités fournisseurs
	Comptabilités générale
	Fiscalité
	Investissements
	Trésorerie
<b>Gestion des risques</b>	Gestion des risques et assurances
<b>Juridique</b>	Juridique (hors droit social)
<b>Ressources humaines</b>	Gestion administrative du personnel
	Gestion des ressources humaines
	Notes de frais
	Paie
<b>Systèmes d'information</b>	Systèmes d'information
<b>Ventes</b>	Ventes

Deux branches opérationnelles ont par ailleurs souhaité compléter cet ensemble par des questionnaires spécifiques à leurs activités.

Au-delà du référentiel que constitue le questionnaire d'autoévaluation, le Groupe a mis en place un ensemble de dispositifs de suivi des performances dans un ensemble de domaines comme, outre le domaine financier, les systèmes d'information, le développement durable, la gestion des ressources humaines.

Enfin, nombre des dispositifs de gestion des risques décrits au paragraphe 7.4.1.5, "Dispositif de gestion des risques" ci-dessus comprennent des reportings financiers ou non financiers qui contribuent au contrôle des opérations du Groupe.

### 7.4.1.7 SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

#### 7.4.1.7.A AUDIT

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, mène en permanence des missions d'audit du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques 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 périmètre d'intégration globale du Groupe.

Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle, en tenant compte notamment de la cartographie des risques, et prévoit en particulier :

- Une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- Des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- Des audits portant sur le dispositif d'autoévaluation du contrôle interne ;
- Des missions spécifiques de revues de risques opérationnels et financiers.

Dans le cadre de la procédure de suivi d'audit, la Direction de l'Audit procède à un suivi des plans d'action consécutifs aux missions d'audit.

Enfin, la Direction de l'Audit peut être amenée à conduire d'autres types de missions :

- ◉ des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ;
- ◉ des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Gérance ou les branches.

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de la Direction de l'Audit Groupe au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'audit interne.

La Direction de l'Audit Groupe présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel ainsi qu'une synthèse des missions effectuées de leurs conclusions et de leur application. 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.

#### 7.4.1.7.B AUTOÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

Comme indiqué au paragraphe 7.4.1.6 "Activités de contrôle" Lagardère SCA met en œuvre une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe. Cette démarche est confiée depuis 2010 à la Direction des Risques et du Contrôle Interne.

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 6 processus financiers et 9 processus opérationnels, couverts par 208 points de contrôle. Pour chacun de ces points de contrôle, l'autoévaluation vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité. 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.

La gestion des risques fait partie des processus couverts par cet exercice.

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.

Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit Groupe.

Cette démarche d'autoévaluation 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.

#### 7.4.1.7.C SYSTÈMES D'INFORMATION

##### C1 SÉCURITÉ

Comme décrit au paragraphe 7.4.1.5.C.8 "Sécurité des systèmes et réseaux informatiques», la Direction des Systèmes d'Information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques et du Contrôle Interne des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes.

##### C2 ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE GESTION UNIQUE

Le système de gestion unique décrit au paragraphe 7.4.1.3.G, "Information financière et comptable" et son paramétrage font l'objet de mise à niveau et de changement de version en tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrit en particulier au C.1, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

#### 7.4.1.7.D PRISE EN COMPTE DES TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La Gérance s'assure que les Commissaires aux Comptes ont revu les principes comptables et les options comptables qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers.

Elle prend connaissance auprès des Commissaires aux Comptes du périmètre et des modalités de leur intervention. Elle s'informe également des conclusions de leurs travaux.

Elle s'informe des risques significatifs ou faiblesses majeures de contrôle interne communiqués par les Commissaires aux Comptes susceptibles d'avoir une influence significative sur l'information comptable et financière publiée, et veille à ce qu'elles soient prises en considération dans les actions correctives mises en œuvre par le Groupe.

**7.4.1.7.E ÉVOLUTION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

La Direction Générale du Groupe et les responsables opérationnels font évoluer le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques à la lumière des priorités dégagées par l'ensemble des actions de supervision de ce dispositif.

À ce titre, il a notamment été réalisé en 2010 :

- la création au sein de la Direction Financière d'une fonction contrôle interne dédiée, chargée notamment d'animer le dispositif de contrôle interne du Groupe et d'en établir une synthèse ; ceci a conduit à la création de la Direction des Risques et du Contrôle Interne ;
- une refonte du questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne, à la lumière de l'expérience acquise, pour appliquer le référentiel de contrôle interne publié sous l'égide de l'AMF en 2010 ;
- le renforcement du processus de cartographie des risques : les branches opérationnelles du Groupe ayant établi leurs cartographies de risques respectives, selon une méthodologie commune. Ces travaux ont fait l'objet d'une restitution et d'une synthèse à l'échelle du Groupe, qui a été présentée au Comité d'Audit ;
- l'établissement du plan d'audit sur une base pluriannuelle en privilégiant notamment la couverture par rotation de l'ensemble des entités significatives du Groupe ;
- la redéfinition dans ce sens des modalités de mise en œuvre des missions d'audit.

**7.4.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Mesdames et Messieurs,

Le présent rapport a pour objet de vous rendre compte des informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce et relatives principalement à la composition et au fonctionnement de votre Conseil de Surveillance et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en œuvre par votre Société.

L'ensemble des diligences ayant permis la préparation de ce rapport (parmi lesquelles divers entretiens avec les membres de la Direction) ont été présentées au Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance en a approuvé les termes dans sa séance du 9 mars 2011.

**COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus, nommés pour une durée maximum de quatre ans.

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6
PAGES	06	09   10	13   14	21   22	29   30	101   102

Votre Conseil est actuellement composé de 15 membres, à savoir :

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	<b>Xavier de Sarrau</b> Avocat Ancien Président du groupe Arthur Andersen pour la région Europe/Moyen-Orient/Inde/Afrique	10/03/2010	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil et Président d'Honneur Membre du Comité d'Audit	<b>Raymond H. Lévy</b> Président d'Honneur de Renault SA	27/04/2010	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Bernard Arnault</b> Président-Directeur Général de LVMH	27/04/2010	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Martine Chêne</b> Ancienne documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés Ancienne représentante syndicale CFDT au Comité de Groupe	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>Georges Chodron de Courcel</b> Directeur Général Délégué de BNP Paribas	02/05/2006	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>François David</b> Président du Conseil d'Administration de COFACE SA	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>Pierre Lescure</b> Ancien Président-Directeur Général de Canal+ SA	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Jean-Claude Magendie</b> Ancien Premier Président de la cour d'appel de Paris	27/04/2010	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Christian Marbach</b> Ancien Président de l'ANVAR	02/05/2006	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Bernard Mirat</b> Ancien Vice-Président-Directeur Général de la société des Bourses Françaises	02/05/2006	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Javier Monzón</b> Président de la société espagnole Indra Sistemas	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Amélie Oudéa-Castéra</b> Directrice du Plan stratégique d'AXA	27/04/2010	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Didier Pineau-Valencienne</b> Ancien Président-Directeur Général de Schneider SA	29/04/2008	AGO 2014 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>François Roussely</b> Président du Crédit Suisse-France	27/04/2010	AGO 2012 <sup>(*)</sup>
Membre du Conseil	<b>Patrick Valroff</b> Ancien Directeur Général de Crédit Agricole CIB	27/04/2010	AGO 2014 <sup>(*)</sup>

(\*) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

La composition ainsi détaillée du Conseil lui donne toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance.

À ce dernier titre, l'examen de la situation de chacun de ses membres permet de conclure aujourd'hui que 12 d'entre eux, soit les quatre cinquièmes, sont "indépendants" au sens du rapport consolidé AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées tel qu'appliqué par la société (cf. ci-après) ; il s'agit de :

- M. Bernard Arnault ;
- Mme Martine Chêne ;
- M. François David ;
- M. Xavier de Sarrau ;
- M. Pierre Lescure ;
- M. Jean-Claude Magendie ;
- M. Christian Marbach ;
- M. Bernard Mirat ;
- M. Javier Monzón ;
- M. Didier Pineau-Valencienne ;
- M. François Roussely ;
- M. Patrick Valroff.

### **FONCTIONNEMENT (PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL)**

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur mis à jour le 9 mars 2011, 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 la moitié des membres en fonction la quote-part minimale de ceux qui doivent remplir cette caractéristique, c'est-à-dire qui ne doivent entretenir aucune relation directe ou indirecte, de quelque nature que ce soit, avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement et leur participation aux travaux du Conseil.
- 2. Le nombre de ses réunions annuelles :** il en arrête chaque année, sur proposition de son Président et pour l'année à venir, un calendrier.
- 3. Les devoirs de chacun de ses membres :** outre les obligations fondamentales de loyauté, de confidentialité et de diligence, ils ont trait notamment à la connaissance des textes légaux, réglementaires et statutaires, à la détention d'un nombre significatif d'actions, à la déclaration au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, à l'assiduité aux réunions.
- 4. L'intervention sur les titres de la Société et de ses filiales :** eu égard aux informations privilégiées et à la connaissance approfondie de certains aspects de la vie de la Société et de son Groupe dont disposent les membres du Conseil, ceux-ci sont 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 par chacun des membres du Conseil ;
  - conservation des actions pendant au moins six mois à l'issue de l'expiration du mandat ;
  - information du Président, de la Gérance et de l'Autorité des Marchés Financiers de toutes opérations effectuées sur les titres dans les cinq jours de la réalisation de celles-ci.
- 5. L'existence d'un Comité d'Audit :** outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence.
- 6. L'existence d'un Comité des Nominations et des Rémunérations :** outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence.

\*\*\*

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. Il arrête un calendrier de ses réunions sur une base annuelle et, à ce titre, quatre d'entre elles sont prévues en 2011. Au cours de l'exercice 2010, le Conseil de Surveillance s'est réuni à six reprises :

- le 10 mars, avec un taux de participation de 84,6 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation générale des activités et de leurs perspectives, approuver le renouvellement du mandat de Gérant de la société Arjil Commanditée-Arco, examiner la composition, l'organisation et les résultats de l'autoévaluation

du Conseil de Surveillance, préparer l'Assemblée Générale annuelle, approuver le rapport du Président du Conseil de Surveillance et arrêter son rapport aux actionnaires ;

- le 8 avril, avec un taux de participation de 71,4 % pour donner un avis sur les projets de résolutions proposés à l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 par un groupe d'actionnaires minoritaires ;
- le 27 avril, avec un taux de participation de 78,5 % pour élire le Président du Conseil de Surveillance, nommer les membres et les Présidents du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations ;
- le 9 juin, avec un taux de participation de 86,6 % notamment pour examiner la situation de Lagardère Active (présentation animée par Didier Quillot) ;
- le 8 septembre avec un taux de participation de 80 % notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés semestriels et la situation générale des activités et de leurs perspectives, examiner la situation de Lagardère Publishing (présentation animée par les équipes de la branche) et approuver le règlement intérieur du Comité des Nominations et des Rémunérations ;
- le 14 décembre avec un taux de participation de 80 % notamment pour examiner la situation de la branche Lagardère Unlimited (présentation animée par Olivier Guiguet) et faire un point sur la gouvernance.

### COMITÉ D'AUDIT

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 et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Lagardère SCA et d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- d'assurer le suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ;
- de s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et notamment des procédures relatives (i) à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes, (ii) à l'évaluation et à la gestion des risques, (iii) au respect par Lagardère SCA et ses filiales des principales réglementations qui leur sont applicables ; le Comité d'Audit prend connaissance à cette occasion des éventuelles observations et/ou suggestions des Commissaires aux Comptes sur ces procédures de contrôle interne et examine les éléments du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des 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, directement ou indirectement, le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA ; Il convient ici de rappeler que la rémunération salariale de la Gérance est assurée par la société Lagardère Capital & Management, liée au Groupe par un contrat de prestation de services. L'application de ce contrat, approuvé par le Conseil et par l'Assemblée Générale sous le régime des conventions réglementées, fait l'objet comme la loi le requiert, d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges refacturées au titre du contrat comprenant pour l'essentiel la rémunération de la Gérance ;
- de préparer chaque année un résumé de son activité au cours de l'année écoulée, destiné à être communiqué aux actionnaires (via le rapport du Conseil de Surveillance et le rapport du Président du Conseil de Surveillance).

Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leur compétence financière et/ou comptable. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une direction générale, financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la société.

Les membres du Comité d'Audit entendent, en tant que de besoin, les principaux dirigeants du Groupe ; les Commissaires aux Comptes leur présentent la synthèse de leurs travaux.

Le Président du Comité d'Audit rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice, deux fois en mars, en juin, juillet, octobre et novembre 2010.

La totalité des membres était présente pour chacune de ces réunions, à l'exception des séances de juin et juillet, pour lesquelles le taux de présence était de 85,7 %.

La première réunion de mars avait pour objet la revue des actifs incorporels et des méthodes de dépréciation et une analyse des acquisitions récentes ; la seconde réunion de mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2009 et à la présentation et l'examen du projet de rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques.

En juin, le Comité s'est penché sur l'activité de l'audit interne, la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes et sur les résultats de l'étude sur les risques informatiques. Il a enfin fait le point des relations avec la société Lagardère Capital et Management (LC&M).

En juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2010.

En octobre, le Comité s'est vu exposer un point sur le rôle et les missions du Comité d'Audit au regard du rapport publié le 22 juillet 2010 par le groupe de travail constitué par l'AMF. À ce titre, il a constaté qu'il appliquait ou décidé qu'il appliquerait l'ensemble des recommandations y figurant, à l'exception de celles qu'il estime non pertinentes eu égard en particulier aux missions confiées par le Code de commerce au Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions.

Il s'est également vu présenter un état des litiges juridiques et un exposé sur la cartographie des risques.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, il s'est penché sur la fin de la présentation de la cartographie des risques, sur l'activité de l'audit interne durant le second semestre et sur le plan d'audit pour 2011.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Directeur Financier, du Directeur de l'Audit Interne et des Commissaires aux Comptes et, en fonction des sujets abordés, en la présence des dirigeants concernés, notamment le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur Central des Comptabilités, le Directeur Juridique du Groupe, le Directeur des Risques et du Contrôle Interne et le Directeur des Systèmes d'Information du Groupe.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit s'est accompagné d'une présentation, par la Direction Financière, de l'exposition aux risques et des engagements hors bilan significatifs du Groupe.

Les membres du Comité d'Audit ont la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la Direction.

### **COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS**

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a été créé le 27 avril 2010 par le Conseil de Surveillance.

En application de son règlement intérieur, il se réunit au moins deux fois par an et a principalement pour missions :

En matière de composition du Conseil et des Comités :

- de sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité;
- de réexaminer périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance;
- d'apprécier *a priori* les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère.

En matière de rémunération :

- d'encadrer, s'il y a lieu, les éléments de rémunération extérieurs à la convention Lagardère Capital & Management (ladite convention étant, en tant que convention réglementée, examinée par le Comité d'Audit - cf. ci-dessus) qui seraient perçus par les mandataires sociaux directement des sociétés du Groupe. Cela vise, en l'état actuel de la législation, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites;
- de proposer le montant des jetons de présence à verser aux membres du Conseil de Surveillance et des Comités qui est soumis à l'Assemblée Générale et les règles de détermination et de répartition du montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance et aux membres des Comités, notamment en fonction de l'assiduité des membres à ces réunions.

Les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations entendent, en tant que de besoin le Président du Conseil de Surveillance, les membres de la Gérance ou toute autre personne désignée par leurs soins.

Le Président du Comité des Nominations et des Rémunérations rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.

Celui-ci s'est réuni deux fois au cours de l'exercice, en juillet et octobre, avec des taux de présence respectifs de 100 % et 66 %.

La première réunion tenue en juillet a eu pour objet d'arrêter ses modalités de fonctionnement et son règlement intérieur qui a ensuite été soumis à l'approbation du Conseil de Surveillance.

La seconde réunion tenue en octobre a eu pour objet de proposer la rémunération du Président du Conseil de Surveillance, d'entendre une présentation sur le mode de rémunération des membres du Comité Exécutif, d'examiner le mode de répartition des jetons de présence ainsi que la composition du Conseil de Surveillance (notamment au vu de l'indépendance des membres) et d'élaborer les critères qui présideront à la sélection des nouveaux membres.

Ces réunions se sont déroulées en la présence de M. Pierre Leroy, Co-gérant.

**CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR EN FRANCE AFEP-MEDEF**

La société fait application des principes de gouvernement d'entreprise tels que ceux-ci sont aujourd'hui consolidés dans le Code de Gouvernement d'entreprise des Sociétés Cotées révisé en avril 2010 par l'AFEP et le MEDEF. Celui-ci figure sur le site Internet de la société dans la rubrique Gouvernement d'entreprise.

Comme l'indique le préambule de ce code, la plupart des recommandations qui le composent ayant été établies par référence aux sociétés anonymes à Conseil d'administration, il convient que les sociétés anonymes à directoire et à Conseil de Surveillance ainsi que les sociétés en commandite par actions procèdent aux adaptations nécessaires. Il est rappelé ici que le principe même de la commandite prévoit une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance, qui dirige l'entreprise (et, à travers la Gérance, les Associés Commandités, indéfiniment responsables sur leurs biens propres), et le Conseil de Surveillance, qui ne procède qu'à un examen *a posteriori* de la gestion, sans y participer.

Ainsi, et compte tenu des spécificités légales et statutaires de la société en commandite par actions Lagardère, le Conseil a adopté une organisation adaptée à la nature des missions qui lui sont confiées par la loi et aux travaux que le Code AFEP-MEDEF lui recommande d'effectuer dans un souci de bonne gouvernance.

Figure ci-après le commentaire des quelques recommandations qui, à cet égard, n'ont pas trouvé application et de celles qui n'étaient pas appliquées jusqu'à une période récente, mais que le Conseil a décidé d'adopter.

**A) INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL :**

Le Conseil a considéré nécessaire, eu égard à sa mission de contrôle, d'être composé d'une majorité de membres indépendants (voir ci-dessus).

La situation de chacun de ses membres a en conséquence été examinée au regard des différents "critères" visés par le Code AFEP-MEDEF, critères qu'il a considérés comme la grille d'analyse de référence.

Il a ainsi été considéré :

- que le critère propre à la situation d'ancienne salariée ne fait pas obstacle à l'indépendance de Mme Chêne, dans la mesure où celle-ci, eu égard à ses fonctions de représentante syndicale au Comité de Groupe, bénéficiait d'un statut légal protecteur. Ce critère a par contre été normalement appliqué à M. R.H. Lévy;
- que le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à douze années, visant M. Mirat, ne fait pas obstacle à son indépendance et, au contraire, figure comme un atout dans un rôle de contrôle;
- que le fait d'être ou d'avoir été membre du Conseil d'Administration ou de Surveillance d'une société consolidée par Lagardère SCA n'entache pas l'indépendance de M. François David, administrateur d'EADS de 2004 à 2007.

**B) DURÉE DES MANDATS :**

Il avait été considéré que, pour un Conseil de Surveillance dont les membres devaient avoir une bonne expérience des affaires de la société, la durée de six ans paraissait tout à fait adaptée alors que le code recommande une durée de quatre ans. Compte tenu du nombre de ses membres, cette durée permettait par ailleurs un renouvellement régulier du Conseil par tiers tous les deux ans.

Le Conseil a réexaminé sa position en 2010 à l'occasion de la préparation du renouvellement d'une partie de ses membres et a décidé d'adopter la position retenue par la plupart des sociétés cotées qui se traduira par un passage progressif de la durée des mandats de six années à quatre années. Ainsi, pour permettre progressivement un renouvellement du Conseil par moitié tous les deux ans, et non plus par tiers tous les deux ans, la durée des mandats renouvelés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 a été fixée à deux ans et celle des nouveaux membres à quatre ans, de telle sorte qu'une partie des mandats ait une durée de deux ans et l'autre partie une durée de quatre ans prenant fin respectivement à l'issue des Assemblées Générales qui statueront chacune, en 2012 et en 2014, sur les comptes de l'exercice précédent.

**C) ORGANISATION DU CONSEIL :**

La mission essentielle du Conseil de Surveillance consistant à assurer le contrôle de la gestion et des comptes de la Société, celui-ci a créé un Comité d'Audit, composé de sept personnes (dont cinq ont été qualifiées d'indépendantes au regard des règles exposées ci-dessus), chargé de préparer les séances du Conseil dans les domaines principaux de la comptabilité, de la finance et de l'audit.

Le Conseil a créé en 2010 un Comité des Nominations et des Rémunérations (cf ci-dessus) chargé notamment de (i) préparer les décisions du Conseil en matière de nominations des membres du Conseil de Surveillance et (ii) préparer les décisions que la loi et le code de gouvernement AFEP-MEDEF confient au Conseil de Surveillance en matière de rémunération indirecte des dirigeants dans le cas spécifique de l'organisation de la commandite Lagardère (voir ci-dessus "Comité d'Audit" et "Comité des Nominations et Rémunérations").

**D) LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL :**

Eu égard à l'importance croissante des travaux que la réglementation met à sa charge et à celle de son Comité d'Audit, et qui se traduit par une augmentation progressive du nombre de leurs réunions, le Conseil de Surveillance a décidé d'instituer à partir de 2009 un mode formalisé d'autoévaluation afin, notamment, de juger de la préparation et la qualité de ses travaux et de ceux de ses Comités.

En conséquence, le Conseil de surveillance a, en 2010, procédé à sa première autoévaluation (portant sur son fonctionnement en 2009).

**MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

Celles-ci figurent dans les dispositions statutaires (articles 19 à 22) qui sont reprises pour l'essentiel dans le Document de référence au chapitre 8.2.6 - Assemblées Générales. Les statuts de la Société figurent sur son site Internet dans la rubrique Relations Investisseurs/Information réglementée/11 – Statuts Lagardère SCA.

**PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ**

Le Document de référence de Lagardère SCA présente l'ensemble des informations relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein de Lagardère SCA.

La Direction des Risques et du Contrôle Interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit et de la Direction Juridique Groupe, a été chargée de définir une méthode de présentation des procédures de contrôle interne et de gestion des risques dans le Document de référence et d'en suivre l'application.

Dans ce cadre, chacun des responsables de branche du groupe Lagardère établit, sur la base de documents justificatifs et selon un cahier des charges prédéterminé, une présentation synthétique des procédures de contrôle interne et de gestion des risques existant au niveau de sa branche. Les rapports correspondants m'ont été soumis.

Les travaux menés par la Direction des Risques et du Contrôle Interne, sur la base des documents ainsi analysés, permettent de conclure que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques existant au sein du Groupe sont conformes à la description qui vous en est faite au paragraphe 7.4.1. du Document de référence 2010.

Précisons que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein d'EADS N.V. font l'objet d'une description dans le document d'enregistrement d'EADS N.V. et que Canal+ France est soumis au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de Vivendi dont la description figure dans le document de référence de cette dernière. Elles ne sont pas reproduites dans le Document de référence de Lagardère SCA.

**Le Président du Conseil de Surveillance**

7.4.3

### **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SCA**

Aux Associés,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Lagardère S.C.A. et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du Conseil de Surveillance de votre Société conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au président du Conseil de Surveillance d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

- Il nous appartient : de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président 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.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

### AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 8 avril 2011

#### Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres  
Jeanne Boillet

Mazars  
Bruno Balaire

## 7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

### 7.5.1 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère et dont M Pierre Leroy est administrateur délégué, apporte au Groupe, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion ;
- de leur permettre, dans ce cadre, de bénéficier ensemble du poids économique et international d'un Groupe de huit 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 scénarii de stratégie économique et financière, le suivi des plans ;
  - les études et le suivi des grands marchés et des mutations d'activités, les évaluations de données d'environnement pouvant engendrer des opportunités d'action ;
  - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement ;
  - les négociations d'affaires (acquisitions, fusions, cessions) ;
  - la mise en œuvre des opérations de sociétés, des techniques de financement et de gestion de capitaux les plus évoluées ;
  - les relations avec les milieux bancaires et financiers, les environnements caractéristiques des différents pays où le Groupe est ou souhaite s'implanter ;
  - la gestion des ressources humaines et l'attraction des cadres de fort potentiel ;
  - la gestion de l'image globale du Groupe.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle, 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, pour l'exercice 2010, la facturation émise au titre de la convention par Lagardère Capital & Management s'élève à 23,3 M€. La charge salariale totale comptabilisée par cette dernière est de 19,5 M€. Elle correspond à 11,7 M€ de rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales y afférentes et la dotation à la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe pour 1,9 M€, honoraires et frais divers pour 0,9 M€), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue de la convention, s'établit, après imputation de l'impôt correspondant à 0,662 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>	<b>Capital social</b>	<b>280</b>
<b>8.1.1</b>	<b>Montant et évolution du capital social</b>	<b>280</b>
8.1.1.1	Montant	280
8.1.1.2	Évolution sur les six derniers exercices	280
<b>8.1.2</b>	<b>Autodétention et autocontrôle</b>	<b>280</b>
8.1.2.1	Montants	280
8.1.2.2	Programmes de rachat d'actions : acquisitions, cessions, transferts et annulations d'actions	280
<b>8.1.3</b>	<b>Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social</b>	<b>282</b>
8.1.3.1	Valeurs mobilières	282
8.1.3.2	Options de souscription d'actions	282
8.1.3.3	Attribution gratuite d'actions	282
<b>8.1.4</b>	<b>Capital autorisé mais non émis</b>	<b>282</b>
<b>8.1.5</b>	<b>Nantissements d'actions de l'émetteur</b>	<b>283</b>
8.1.5.1	Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif au 31 décembre 2010	283
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 2010	283
<b>8.1.6</b>	<b>Marché des titres</b>	<b>283</b>
8.1.6.1	Informations générales	283
8.1.6.2	Tableaux des revenus (pour les cinq derniers exercices) et des cours (sur quatre ans)	283
<b>8.1.7</b>	<b>Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)</b>	<b>285</b>
<b>8.1.8</b>	<b>Répartition du capital – principaux actionnaires</b>	<b>285</b>
8.1.8.1	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois derniers exercices	285
8.1.8.2	Franchissements de seuils légaux déclarés en 2010	285

8.1.8.3	Action de concert	285
8.1.8.4	Droits de vote	286
8.1.8.5	Principaux actionnaires	286
8.1.8.6	Groupe auquel appartient la Société	286
<b>8.2</b>	<b>Principales dispositions statutaires</b>	<b>287</b>
8.2.1	Objet social	287
8.2.2	Gérance	287
8.2.3	Conseil de Surveillance	288
8.2.4	Associés Commandités	289
8.2.5	Modification des droits des actionnaires	291
8.2.6	Assemblées Générales des actionnaires	291
8.2.6.1	Dispositions générales	291
8.2.6.2	Assemblées Générales Ordinaires	291
8.2.6.3	Assemblées Générales Extraordinaires	292
8.2.6.4	Assistance et représentation aux Assemblées, procurations, droits de vote double	292
8.2.7	Conditions d'un changement de contrôle de la Société	293
8.2.8	Déclaration de franchissement de seuils statutaires	293
<b>8.3</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>294</b>
8.3.1	Contrats importants auxquels le Groupe est partie	294
8.3.2	Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	295
<b>8.4</b>	<b>Propriétés immobilières</b>	<b>295</b>

## 8.1 CAPITAL SOCIAL

### 8.1.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

#### 8.1.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2010, le capital social s'élevait à 799 913 044,60 € et était divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

#### 8.1.1.2 ÉVOLUTION SUR LES SIX DERNIERS EXERCICES

##### • Montant des variations du capital

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Primes (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
2005	Exercice d'options de souscription d'actions	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	134 129 757
	Exercice d'options	3 529	21 526	198 368	818 213 044	134 133 286
2008	Réduction de capital	3 000 000	18 300 000	(121 807 204)	799 913 044	131 133 286
2009	-	-	-	-	799 913 044	131 133 286
2010	-	-	-	-	799 913 044	131 133 286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les six derniers exercices provient de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées au personnel et de la réduction de capital par voie d'annulations d'actions autodétenues.

### 8.1.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

#### 8.1.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2010, la Société détenait directement 4 098 948 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 3,13% du capital à cette date pour un prix de revient global de 156 688 679,89 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2010 (30,78 €), la Société a passé une provision de 30 540 890,87 € ramenant la valeur nette comptable de ce portefeuille à 126 147 789,02 €.

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

##### A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Au cours de l'exercice 2010 et sur la base des autorisations données par les Assemblées des 28 avril 2009 et 27 avril 2010, la Société n'a, sur les quatre principaux objectifs qu'elle s'était fixés (livraison des actions aux bénéficiaires des plans d'options d'achat, attribution gratuite d'actions, réduction du capital social, acquisition d'actions en vue de leur conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance

externe et animation du marché par voie de mise en place d'un contrat de liquidité), finalement réalisé que le dernier de ceux-ci eu égard à l'environnement économique et financier.

### 1. Acquisitions et utilisations

La Société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu mi-octobre 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, contrat renouvelé chaque année et auquel la Société a affecté 20 millions d'euros maximum :

- acquis 1 051 621 actions pour un prix global de 29 707 985,70 €, soit à un prix moyen de 28,25 € par action ;
- vendu 1 191 621 actions pour un prix global de 33 797 791,54 €, soit à un prix moyen de 28,36 € par action.

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

Néant.

## B) SITUATION À FIN 2010

À la fin de l'exercice 2010, les 4 098 948 actions détenues directement par Lagardère SCA, représentant 3,13 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 1 599 250 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés », représentant 1,22 % du capital ;
- 2 476 698 actions destinées à la « conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe », représentant 1,89 % du capital ;
- 23 000 actions affectées à « l'animation du marché », représentant 0,02 % du capital.

Elle détenait de plus le droit d'acquérir auprès de Barclays Bank Plc 5 791 141 actions, par exercice de *call*, 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 2003 à 2006 :

### ○ Compte de résultat

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice des <i>call</i>
2003	1 214 132	51,45	18/12/2013
2004	1 360 420	51,92	20/11/2014
2005	1 501 989	56,97	21/11/2011
2006	1 714 600	55,84	14/12/2012

## C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION DONNÉE PAR L'ASSEMBLÉE DU 27 AVRIL 2010

L'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2010 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 28 avril 2009 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital pour un montant maximum de 500 millions d'euros, moyennant un prix d'achat maximum par action de 50 €, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- attributions aux salariés ;
- 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.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 18 mai 2010.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du 27 avril 2010.

Conformément à cette autorisation, votre Société a, entre le 27 avril 2010 et le 31 mars 2011 dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, acquis 667 973 actions pour 19 906 649,24€ et vendu 601 973 actions pour un montant global de 17 885 142,08 € sur le marché.

\*\*\*

Il sera demandé à l'Assemblée du 10 mai 2011 de renouveler cette autorisation.

## 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 2010, 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.

### 8.1.3.3 ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés en 2011, 2012, 2013 et 2014 suite aux attributions gratuites de 2009 et de 2010 seront créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer s'élèverait en conséquence à 1 206 475 actions de 6,1 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 0,92 % qui pourra être compensée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues.

## 8.1.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale Mixte du 28 avril 2009 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 : 37,5 % du capital actuel, soit : ≈ 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 de 37,5 % du capital actuel, soit : ≈ 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 et dirigeants du Groupe dans la limite d'un maximum de 3 % du nombre d'actions composant le capital social, soit une augmentation nominale maximale du capital de : ≈ 24 M€
- étant précisé que :
  - l'attribution d'actions gratuites aux salariés et dirigeants du Groupe ne peut dépasser chaque année 0,5 % et l'attribution à chaque dirigeant ne peut dépasser 0,025 % du nombre d'actions composant le capital ;
  - l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ne peut représenter chaque année plus de 1,5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel et l'attribution à chacun des dirigeants ne peut dépasser 0,075 %.

En 2009 et 2010, seule l'autorisation relative à l'attribution d'actions gratuites a été utilisée, à savoir :

- l'attribution le 1<sup>er</sup> octobre 2009 de 521 525 droits à actions gratuites à 335 personnes ;
- l'attribution le 31 décembre 2009 de 50 000 droits à actions gratuites à 2 dirigeants ;
- l'attribution le 17 décembre 2010 de 634 950 droits à actions gratuites à 409 personnes dont 116 000 droits à actions gratuites à 4 dirigeants.

Bien que cela concerne des titres ne donnant pas accès au capital, on rappellera ici que l'Assemblée du 28 avril 2009 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 2010

- Nombre d'actionnaires : 116
- Nombre d'actions : 12 646 294 soit 9,64% 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 2010

12 184 357 actions appartenant à Lagardère Capital & Management, soit 9,29% du capital.

## 8.1.6 MARCHÉ DES TITRES

### 8.1.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2010 : 131 133 286
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2010 : 131 133 286
- Place de cotation : NYSE-Euronext Paris, Compartiment A

### 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 euros)	Avoir fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2006	139 648 467	1,00	Néant	1,10	153,61
2007	133 685 820	1,20	Néant	1,20	160,42
2008	130 128 551	1,30	Néant	1,30	169,17
2009	126 812 338	1,30	Néant	1,30	164,86
2010	127 031 812	1,30	Néant	1,30	165,14

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

### o Volume des transactions et évolution du cours de l'action

Date	Plus Haut Cours	Date du Plus Haut Cours	Plus Bas Cours	Date du Plus Bas Cours	Dernier Cours	Cours Moyen (ouverture)	Cours Moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
<b>2007</b>										
janvier	63,30	18 janv.	58,45	26 janv.	60,40	61,02	61,06	16 074 426	979,06	22
février	61,05	01 févr.	56,80	28 févr.	58,09	59,99	60,00	11 302 068	676,99	20
mars	61,98	01 mars	55,28	14 mars	57,64	57,38	57,55	21 818 528	1 258,60	22
avril	59,45	23 avr.	57,11	02 avr.	57,92	58,12	58,11	12 618 669	732,32	19
mai	62,20	31 mai	56,81	11 mai	62,06	59,63	59,87	17 864 818	1 068,92	22
juin	65,29	15 juin	59,50	08 juin	64,45	62,74	62,88	18 718 946	1 176,37	21
juillet	64,38	02 juil.	57,70	31 juil.	58,32	62,24	62,01	16 175 072	993,34	22
août	60,07	31 août	56,00	17 août	59,91	58,04	58,17	18 223 501	1 061,01	23
septembre	60,90	13 sept.	56,79	10 sept.	59,69	59,09	58,98	12 708 022	750,61	20
octobre	62,90	02 oct.	56,92	03 oct.	58,34	58,53	58,65	17 627 123	1 035,78	23
novembre	58,76	01 nov.	51,62	22 nov.	54,85	54,90	54,85	13 338 149	730,37	22
décembre	56,16	07 déc.	50,15	31 déc.	51,29	53,72	53,56	10 335 395	559,24	19
<b>2008</b>										
janvier	54,68	08 janv.	42,63	22 janv.	49,03	49,26	49,01	20 061 923	984,48	22
février	54,02	27 févr.	46,77	07 févr.	52,20	50,30	50,29	16 425 586	828,66	21
mars	52,84	05 mars	44,80	17 mars	47,36	48,53	48,29	14 515 191	701,01	19
avril	49,92	02 avr.	45,10	17 avr.	46,19	47,14	47,02	14 668 638	689,05	22
mai	47,40	16 mai	44,14	28 mai	46,40	45,86	45,92	21 317 292	975,94	21
juin	47,93	06 juin	35,80	30 juin	36,17	41,95	41,46	21 055 732	881,54	21
juillet	36,45	30 juil.	30,06	15 juil.	35,35	33,46	33,50	27 741 101	922,62	23
août	39,30	15 août	34,63	04 août	38,20	37,69	37,88	14 533 230	549,20	21
septembre	39,48	02 sept.	30,10	30 sept.	31,69	36,14	35,89	22 078 965	782,05	22
octobre	33,16	02 oct.	23,56	10 oct.	31,00	28,61	28,47	31 909 460	904,49	23
novembre	34,30	05 nov.	24,91	21 nov.	28,72	29,26	29,10	15 034 433	440,46	20
décembre	30,17	10 déc.	25,65	02 déc.	29,00	28,10	28,11	12 243 854	343,79	21
<b>2009</b>										
janvier	31,90	28 janv.	28,60	23 janv.	29,86	30,46	30,41	12 950 452	393,50	21
février	31,27	06 févr.	25,33	27 févr.	25,85	29,09	28,90	10 751 894	306,96	20
mars	25,64	04 mars	19,11	13 mars	21,13	22,15	21,99	24 688 166	533,57	22
avril	24,83	24 avr.	20,75	01 avr.	23,90	23,31	23,45	14 720 495	343,92	20
mai	25,24	20 mai	21,95	13 mai	23,57	23,54	23,55	18 567 368	437,68	20
juin	24,89	02 juin	22,65	18 juin	23,67	23,63	23,58	13 386 235	317,72	22
juillet	29,12	28 juil.	22,02	13 juil.	26,20	24,21	24,26	17 488 724	438,25	23
août	30,88	31 août	25,78	18 août	30,04	27,20	27,37	11 395 344	314,33	21
septembre	33,70	22 sept.	28,30	02 sept.	31,83	31,26	31,30	13 471 035	421,20	22
octobre	35,64	13 oct.	30,79	30 oct.	30,80	33,42	33,32	14 377 897	478,88	22
novembre	32,06	04 nov.	28,34	27 nov.	28,36	30,39	30,26	12 220 602	370,69	21
décembre	30,67	04 déc.	27,80	18 déc.	28,41	29,15	29,14	10 344 438	301,64	22
<b>2010</b>										
janvier	29,62	19 janv.	26,96	27 janv.	28,10	28,43	28,40	14 112 176	400,14	20
février	28,89	04 févr.	26,18	16 févr.	26,81	27,30	27,16	12 979 420	354,06	20
mars	30,21	26 mars	26,24	11 mars	29,96	28,01	28,17	20 120 292	561,88	23
avril	32,95	14 avr.	28,94	28 avr.	30,38	31,21	31,23	15 284 064	475,73	20
mai	30,68	03 mai	25,00	25 mai	26,19	27,26	27,12	19 103 922	524,48	21
juin	28,47	21 juin	25,23	08 juin	25,71	26,77	26,75	10 798 941	289,16	22
juillet	28,56	27 juil.	24,08	07 juil.	28,26	26,27	26,38	8 139 769	214,64	22
août	29,75	27 août	27,02	20 août	28,42	28,39	28,42	9 536 146	271,43	22
septembre	30,60	21 sept.	27,76	06 sept.	28,65	29,29	29,27	17 933 813	527,05	22
octobre	30,88	29 oct.	27,88	04 oct.	30,64	28,68	28,78	8 542 619	247,07	21
novembre	32,30	03 nov.	28,45	30 nov.	28,45	30,48	30,37	10 015 429	306,33	22
décembre	31,90	29 déc.	28,70	01 déc.	30,83	30,65	30,76	9 167 696	280,37	23
<b>2011</b>										
janvier	36,37	20 janv.	31,35	03 janv.	32,50	34,44	34,35	14 900 336	512,01	21
février	33,81	09 févr.	31,84	24 févr.	32,61	33,08	33,00	8 114 786	268,03	20
mars	33,47	08 mars	29,55	17 mars	30,12	31,28	31,19	13 993 481	435,11	23

Source : NYSE-EURONEXT Paris.

### 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 présent Document de référence. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative<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 31/12/2010			Situation au 31/12/2009			Situation au 31/12/2008		
	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>	12 610 893	9,62	14,01	12 610 893	9,62	13,86	13 513 222	10,31	13,25
Investisseurs institutionnels français	20 595 221	15,71	17,54	26 229 338	20,00	21,34	21 707 721	16,55	19,15
Investisseurs institutionnels étrangers	83 037 247	63,32	56,33	76 720 727	58,51	52,26	79 285 638	60,46	54,13
Public	9 035 507	6,88	9,94	9 526 185	7,26	10,37	10 153 149	7,74	10,87
Salariés & FCP du Groupe	1 755 470	1,34	2,18	1 807 195	1,38	2,17	2 293 608	1,75	2,60
Contrôle & autodétention	4 098 948	3,13	-	4 238 948	3,23	-	4 179 948	3,19	-
<b>Total</b>	<b>131 133 286</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>131 133 286</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>131 133 286</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(\*) M. A. Lagardère, la société Lagardère (SAS) et sa filiale Lagardère Capital et Management.

Sur les 1,34 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,58 % sont détenus soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositions sur l'épargne salariale et la participation.

Au 31 décembre 2010, le capital social était réparti entre 73 068 actionnaires.

#### 8.1.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS EN 2010

La société AllianceBernstein a déclaré le 4 octobre 2010 avoir franchi à la baisse le seuil de 5 % des droits de vote.

#### 8.1.8.3 ACTION DE CONCERT

Néant.

(1) Les participations significatives sont celles représentant une quotité de capital d'une valeur de plus de 150 millions d'euros.

**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 2010 s'élevait à 160 081 326.

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 2010, à 169 078 764.

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

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote en Assemblée, soit 160 081 326 au 31 décembre 2010.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était de 0,03%.

**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 (LC&M), avec 9,62 % du capital et 14,01 % 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 LC&M disposent d'un droit de vote double. M. Arnaud Lagardère, qui la contrôle et la préside, est Gérant de Lagardère SCA conjointement avec la société Arco, filiale de LC&M.

Sur la base des déclarations de franchissements de seuils effectuées :

- Qatar Investment Authority détenait, au 31 décembre 2010, 7,6 % du capital et 6,22 % des droits de vote;
- AllianceBernstein (Groupe AXA) ne détenait plus, au 31 décembre 2010, que 6,46 % du capital et 5,29 % des droits de vote; et au 31 mars 2011, que 1,85 % du capital et 1,43 % des droits de vote.

**8.1.8.6 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ**

Lagardère SCA est la société faitière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 1<sup>er</sup> mars 2011 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 :

- la Gérance de la Société est aujourd'hui exercée par deux gérants : M. Arnaud Lagardère et la société anonyme Arjil Commanditée-Arco ;
  - le 11 mars 2009, sur proposition des Associés Commandités, le Conseil de Surveillance a approuvé le renouvellement pour une durée de six ans du mandat de Gérant de M. Arnaud Lagardère ;
  - à l'occasion du renouvellement du mandat de Gérant de la société Arjil Commanditée-Arco le 10 mars 2010 pour une nouvelle durée de six années, le Conseil de Surveillance, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts, a, sur proposition des Associés Commandités, agréé :
    - M. Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
    - M. Philippe Camus en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
    - M. Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
    - M. Dominique D'Hinnin en qualité de Directeur Général Délégué ;
    - M. Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.
2. Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée 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. À défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

3. Si la société Arco devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arco ni par acquisition d'actions, ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de souscription ou par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de Surveillance, lequel devra donner ou refuser son agrément dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arco, en vertu de l'article 10-6, 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 2010 sont les suivants (en milliers d'euros) :

#### • Bilan

<b>Actif</b>	
Créances	20 327
Disponibilités	2
<b>Total</b>	<b>20 329</b>
<b>Passif</b>	
Capitaux propres	19 495
Dettes	834
<b>Total</b>	<b>20 329</b>

#### • Compte de résultat

Produits d'exploitation	
Charges d'exploitation	25
Résultat d'exploitation	(25)
Produits financiers	785
Charges financières	1
Résultat financier	784
Résultat exceptionnel	0
Impôts sur les bénéfices	253
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>506</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.

A 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 paragraphe 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, PROCURATIONS, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 19)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire sur simple justification de son identité et 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<sup>(1)</sup>
- 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.

(1) En application de l'ordonnance du 9 décembre 2010, dans les sociétés cotées sur un marché réglementé, la procuration peut être désormais donnée à toute personne.

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, bénéfiques, 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

(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.

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.

## 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 :

#### **HACHETTE FUJINGAHO ET SUMITOMO CORPORATION : ALLIANCE STRATÉGIQUE AU JAPON**

Hachette Filipacchi Presse et Sumitomo Corporation ont conclu des accords qui visent, notamment, à développer au Japon, au sein de la société Hachette Fujingaho, une activité de e-commerce autour de la marque ELLE, en commercialisant des produits annonceurs, des produits sélectionnés par le magazine ELLE Japon et le site Elle.co.jp, des produits de licence et à développer cette nouvelle activité en exploitant l'ensemble des marques médias de Hachette Fujingaho (ELLE Girl, ELLE Deco, 25 ans, Fujingaho...) et les canaux de distribution de Sumitomo Corporation (e-commerce, m-commerce, télé-achat...).

Dans le cadre de ces accords, aux termes d'un contrat en date du 14 janvier 2009 conclu sous conditions suspensives, Sumitomo Corporation a acquis le 22 mai 2009, auprès de Hachette Filipacchi Presse, 34 % du capital social de la société Hachette Fujingaho, Hachette Filipacchi Presse continuant de détenir 66 % du capital social de sa filiale japonaise.

#### **HFM US CÈDE 5 MAGAZINES SPÉCIALISÉS À BONNIER CORP.**

Hachette Filipacchi Media US (HFM US), la filiale américaine de Lagardère Active et Bonnier Corp. ont annoncé, le 2 juin 2009, l'acquisition par Bonnier de cinq publications spécialisées de HFM US : *Popular Photography*, *Flying, Boating, Sound & Vision* et *American Photo*.

Les cinq titres cédés à Bonnier le sont avec leurs diverses extensions de marque (sites web, édition de livres, accords de licence, vidéo et événementiel).

#### **CESSION DE LA CHAÎNE VIRGIN 17**

Le 9 juin 2010, Bolloré Média et Lagardère Active (via sa filiale Lagardère Thématiques) ont signé un protocole d'accord en vue de la cession de la chaîne de la TNT gratuite Virgin 17.

Après levée de plusieurs conditions suspensives, et obtention de l'agrément du Conseil supérieur de l'audiovisuel, Bolloré Média a acquis le 1<sup>er</sup> septembre 2010, l'intégralité des actions de la société MCM SA, editrice de Virgin 17 et a repris le personnel affecté à l'exploitation de la chaîne.

La dénomination de la chaîne a par ailleurs été changée par Bolloré Média qui n'a pas repris la marque Virgin 17.

#### **ACQUISITION DE BEST**

Dans le cadre de la création de Lagardère Unlimited, le groupe Lagardère a acquis le 23 avril 2010 le groupe de sociétés américain Best (Blue Entertainment Sports Television), spécialisé dans la représentation de sportifs et de célébrités.

Le groupe Best est consolidé par le groupe par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> mai 2010.

## 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 2010 (note 28) et en particulier :

- le 6 octobre 2009, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant de 1 000 000 000 €. Cet emprunt a une durée de cinq ans (échéance 2014) et donne droit à un coupon de 4,875 % par an;
- le contrat de crédit syndiqué qui a été conclu le 22 juin 2005 par Lagardère SCA avec un groupe de 22 banques françaises et étrangères a été remplacé par un nouveau contrat de crédit le 26 janvier 2011 (cf. § 9.1.1.1 du présent Document de référence). Au 31 décembre 2010, le montant utilisé était de 612 289 843 €;
- le 24 juillet 2003, un contrat de financement pour un montant de 150 000 000 € a été conclu par Lagardère SCA avec un groupe d'investisseurs privés américains. Cet emprunt, qui s'apparente à une émission obligataire et est classé comme tel dans les comptes, est remboursable le 24 juillet 2013 et le taux fixe d'origine a immédiatement fait l'objet d'un contrat d'échange à taux variable. Quant au contrat de financement de même nature qui avait été conclu le 21 janvier 2001 par Lagardère SCA avec un autre groupe d'investisseurs privés américains pour un montant initial de 500 000 000 \$, celui-ci a donné lieu au remboursement d'une troisième et dernière tranche le 31 janvier 2011 (cf. § 9.1.1.2 du présent Document de référence).

**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 1 615 M€.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (151 M€) et des constructions (500 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 358 M€, soit environ 3 % du total du bilan. Ce périmètre prend notamment en compte un ensemble immobilier d'une valeur nette de 68 M€ au 31 décembre 2010 qui a fait l'objet d'un contrat de location simple avec le groupe Presstalis (ex NMPP), lequel a été résilié en date du 31 décembre 2009.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.

	CHAPITRE 7	<b>CHAPITRE 8</b>	CHAPITRE 9	CHAPITRE 10	CHAPITRE 11
219	220	<b>278</b>	296	301	302
		<b>295</b>	302	305	306
					311



# CHAPITRE 9

Informations sur l'évolution récente  
et les perspectives d'avenir

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	10	13	14	21	22	29	30	101	102

<b>9.1</b>	<b>Événements récents (survenus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011)</b>	<b>298</b>
<b>9.1.1</b>	<b>Événements significatifs</b>	<b>298</b>
9.1.1.1	Conclusion par Lagardère d'un nouveau contrat de crédit syndiqué, d'un montant de 1 645 000 000 €, qui se substitue à celui qui avait été conclu le 22 juin 2005 pour un montant de 2 200 000 000 €	298
9.1.1.2	Remboursement de la troisième et dernière tranche de l'emprunt souscrit par Lagardère SCA le 21 janvier 2001	298
9.1.1.3	Lagardère SCA et Hearst Corporation Inc. ont signé un contrat de cession de l'activité de Presse Magazine à l'international	298
9.1.1.4	Calendrier d'introduction en bourse de Canal+ France différé	298
<b>9.1.2</b>	<b>Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	<b>299</b>
<b>9.1.3</b>	<b>Informations sur les tendances</b>	<b>299</b>
9.1.3.1	Lagardère Media	299
9.1.3.2	EADS	299
<b>9.2</b>	<b>Perspectives d'avenir</b>	<b>300</b>
<b>9.2.1</b>	<b>Lagardère Media</b>	<b>300</b>
<b>9.2.2</b>	<b>EADS</b>	<b>300</b>
<b>9.3</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)</b>	<b>300</b>

## 9.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011)

### 9.1.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

#### 9.1.1.1 CONCLUSION PAR LAGARDÈRE D'UN NOUVEAU CONTRAT DE CRÉDIT SYNDIQUÉ, D'UN MONTANT DE 1 645 000 000 €, QUI SE SUBSTITUE À CELUI QUI AVAIT ÉTÉ CONCLU LE 22 JUIN 2005 POUR UN MONTANT DE 2 200 000 000 €

Le 26 janvier 2011, Lagardère SCA a conclu avec un groupe de banques françaises et étrangères mené par un syndicat de 14 banques un contrat de crédit syndiqué, d'une durée de cinq ans – soit jusqu'en janvier 2016, pour un montant de 1 645 000 000 €. Ce contrat de crédit syndiqué se substitue à la ligne de crédit qui avait été mise en place le 22 juin 2005 pour un montant de 2 200 000 000 €. Le montant utilisé, qui porte des intérêts à taux variable, dépend de la matérialisation des besoins du Groupe.

#### 9.1.1.2 REMBOURSEMENT DE LA TROISIÈME ET DERNIÈRE TRANCHE DE L'EMPRUNT SOUSCRIT PAR LAGARDÈRE SCA LE 21 JANVIER 2001

Lagardère SCA a remboursé le 31 janvier 2011 la troisième et dernière tranche de l'emprunt qu'elle avait souscrit le 21 janvier 2001 auprès d'un groupe d'investisseurs privés américains pour un montant initial de 500 000 000 \$.

#### 9.1.1.3 LAGARDÈRE SCA ET HEARST CORPORATION INC. ONT SIGNÉ UN CONTRAT DE CESSION DE L'ACTIVITÉ DE PRESSE MAGAZINE À L'INTERNATIONAL

Au terme des procédures d'information des instances représentatives du personnel du groupe Lagardère, Lagardère SCA, qui avait reçu le 30 janvier 2011 une offre ferme de rachat de la part de Hearst Corporation, a signé le 28 mars 2011 un contrat de vente de son activité de presse magazine à l'international à Hearst Corporation, Inc.

- Hearst a offert 651 millions d'euros en numéraire pour l'acquisition de l'activité magazines de Lagardère Active à l'international. L'opération porte sur un périmètre de 102 titres dans 15 pays (États-Unis, Russie & Ukraine, Italie, Espagne, Royaume-Uni, Chine, Japon, Pays-Bas, République tchèque, Hong Kong, Mexique, Taiwan, Canada et Allemagne);
- le contrat de vente prévoit la signature d'un accord cadre de licence (Master License Agreement, MLA) pour la marque ELLE dans les 15 pays cités. Lagardère accordera une licence à Hearst (dans les domaines suivants : magazines, Internet, mobile et tous les supports numériques et audiovisuels), sans effet sur les activités de licences de marque (merchandising). En conséquence, Lagardère percevra une redevance annuelle récurrente, calculée sur le chiffre d'affaires net de ELLE généré par Hearst dans les 15 pays concernés :
  - sur la base des chiffres 2010 non audités, cette redevance correspondrait à une contribution (nette des coûts associés) au Résop de Lagardère Active d'environ 8 millions d'euros par an;
  - la valeur actuelle nette de ces flux futurs s'élève à environ 70 millions d'euros (après impôts).
- Lagardère conservera dans certains pays les actifs immobiliers actuellement utilisés par l'activité magazines à l'international, d'une valeur de 30 millions d'euros environ.

Lagardère, propriétaire de la marque ELLE, continuera à garantir la cohérence de la marque via la gestion du réseau ELLE.

Dans certains pays, la réalisation de l'opération reste soumise à l'approbation du partenaire local, ou encore à l'approbation de certaines autorités réglementaires ou de la concurrence.

L'opération devrait être réalisée au troisième trimestre 2011.

#### 9.1.1.4 CALENDRIER D'INTRODUCTION EN BOURSE DE CANAL+ FRANCE DIFFÉRÉ

Compte tenu de l'ampleur de la catastrophe survenue au Japon et de l'extrême volatilité des marchés qui en découle, le groupe Lagardère a décidé le 16 mars 2011 de différer le calendrier de l'introduction en bourse de sa participation dans Canal+ France.

## 9.1.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

## 9.1.3 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

### 9.1.3.1 LAGARDÈRE MEDIA

#### A) LAGARDÈRE PUBLISHING

Le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing en début d'année 2011 est, comme attendu, en baisse modérée, en raison de l'effet de comparaison défavorable lié au succès de Stephenie Meyer ainsi qu'à la performance exceptionnelle des titres de Nicholas Sparks aux États-Unis au premier semestre 2010.

Le chiffre d'affaires des livres électroniques est cependant soutenu en début d'année aux États-Unis et au Royaume-Uni, grâce aux ventes de "liseuses numériques" à Noël.

#### B) LAGARDÈRE ACTIVE

Il est rappelé que la visibilité des recettes publicitaires est toujours aussi limitée et que le premier trimestre (notamment janvier et février) est traditionnellement caractérisé par une saisonnalité faible.

Le début d'année 2011 est marqué par une croissance légère, en ligne avec les hypothèses de croissance annuelle (+3%). Les activités à l'international présentent une dynamique globalement supérieure à la France, notamment dans l'activité Radio en Russie et les magazines en Chine, en Russie et aux États-Unis.

La diffusion des magazines est en baisse, en ligne avec le marché.

#### C) LAGARDÈRE SERVICES

Le début d'année bénéficie de la poursuite de la tendance positive en France et dans les aéroports. Ailleurs, les évolutions restent contrastées, février étant mitigé. Il est rappelé que la saisonnalité du premier semestre est plus faible qu'au deuxième semestre.

#### D) LAGARDÈRE UNLIMITED

L'activité de Lagardère Unlimited en début d'année 2011 est en progression en raison d'un calendrier sportif plus favorable qu'en 2010.

### 9.1.3.2 EADS

L'information sur les tendances d'EADS a été publiée par EADS dans son communiqué du 9 mars 2011 ([www.eads.net](http://www.eads.net)).

## 9.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

### 9.2.1 LAGARDÈRE MEDIA

L'objectif d'évolution en 2011 du Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) Médias est une hausse de l'ordre de 10 %, intégrant une hypothèse de progression des recettes publicitaires d'environ 3 % par rapport à 2010. Cet objectif est à change et périmètre constants, y compris donc les activités de presse magazine à l'international faisant l'objet d'un projet de cession à Hearst.

### 9.2.2 EADS

Les perspectives d'EADS ont été publiées par EADS dans son communiqué du 9 mars 2011 ([www.eads.net](http://www.eads.net)).

## 9.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

Néant.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



# CHAPITRE 10

Documents accessibles au public

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	10	13	14	21	22	29	30	101	102

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9	<b>CHAPITRE 10</b>	CHAPITRE 11
219	220	277	278	295	296	301	306
						<b>302</b>	<b>305</b>
							311

Les responsables du présent Document de référence attestent que, pendant la durée de sa validité, les documents suivants pourront être consultés par toute personne sur le site Internet de la société ([www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)) sous la rubrique suivante :

“Relations investisseurs/Information réglementée” :

- rapports financiers annuels/documents de référence relatifs aux cinq derniers exercices ;
- rapports financiers semestriels relatifs aux cinq derniers exercices ;
- information mensuelle sur le capital et les droits de vote ;
- information sur les rachats d’actions ;
- descriptif des programmes de rachat d’action ;
- documents d’assemblées générales relatifs aux cinq derniers exercices ;
- statuts à jour.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



# CHAPITRE 11

Table de concordance  
du Document de référence  
avec l'annexe 1 du règlement CE 809/2004

	CHAPITRE 1	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6					
PAGES	06	09	10	13	14	21	22	29	30	101	102

	CHAPITRE 7		CHAPITRE 8		CHAPITRE 9		CHAPITRE 10		<b>CHAPITRE 11</b> ►
219	220	277	278	295	296	301	302	305	<b>306</b> <b>311</b>

## INFORMATIONS

NUMÉROS(\*)

<b>1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1	Responsables du Document de référence	1.1
1.2	Attestation des responsables du Document de référence (Gérants, Président du Conseil de Surveillance)	1.2
<b>2</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	1.3
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1	Présentation résumée des informations financières historiques (comptes consolidés)	2.1 / 2.2 / 6.1
3.2	Présentation résumée des informations financières intermédiaires éventuellement sélectionnées (comptes semestriels ou trimestriels)	–
<b>4</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	3 et 6.3 (notes 29 et 34) / 7.4.1.5
4.1	Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	3.5 / 7.4.1.5
4.2	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	3.3 / 7.4.1.5
4.3	Risques industriels et liés à l'environnement	3.7 / 7.4.1.5
<b>5</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>	4.1
5.1	Histoire et évolution de la Société	4.2
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	4.1.1
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	4.1.4
5.1.3	Date de constitution et durée de vie	4.1.5
5.1.4	Siège social et forme juridique	4.1.2 / 4.1.3
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités	4.2
5.2	Investissements	4.4 et 6.3 (note 5.2)
5.2.1	Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices	4.4
5.2.2	Principaux investissements en cours	4.4 et 6.3 (note 5.2)
5.2.3	Principaux investissements envisagés	–
<b>6</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	5
6.1	Principales activités	5.2
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	5.1 / 5.2
6.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	5.2
6.2	Principaux marchés (par type d'activité et par marchés géographiques)	5.2 et 6.3 (note 6)
6.3	Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés	5.2
6.4	Dépendance éventuelle vis-à-vis de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers	3.2
6.5	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	5.2 (foot notes)

(\*) Numéro correspondant du Document de référence.

## INFORMATIONS

NUMÉROS(\*)

<b>7</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	4.3
7.1	Description sommaire du Groupe	4.3
7.2	Principales filiales	4.3
<b>8</b>	<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées (en propriété ou en location) et charges majeures pesant dessus	8.4
8.2	Incidences environnementales sur leur utilisation	3.7
<b>9</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	6
9.1	Situation financière	6.2.6.1 / 6.2.6.2
9.2	Résultat d'exploitation	6.2
9.2.1	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	6.2.2
9.2.2	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	6.2.2
9.2.3	Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	5.2.1 / 6.2.2
<b>10</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1	Informations sur les capitaux	6.3 (note 26.6)
10.2	Flux de trésorerie	6.3 (note 25)
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	6.2 (note 28)
10.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	6.3 (notes 26 et 27)
10.5	Services de financement attendus	—
<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES (si significatifs)</b>	—
<b>12</b>	<b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	9.1.3
12.1	Principales tendances ayant affecté l'activité depuis fin 2010	9.1.3
12.2	Tendances et événements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2011	—
<b>13</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	9.3
<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	7.2.4.3
<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	7.3
15.1	Rémunérations des dirigeants et membres du Conseil de Surveillance	7.3.1 / 7.3.2
15.2	Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	7.3

(\*) Numéro correspondant du Document de référence.

## INFORMATIONS

NUMÉROS(\*)

<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
16.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	7.4.2
16.5	Rapport du Président sur le contrôle interne	7.4.2
16.6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président	7.4.3
<b>17</b>	<b>SALARIÉS</b>	
17.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	5.3.2.1
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	5.3.2.1 / 7.3.5
<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1	Participations détenues au-delà des seuils devant être déclarés (participations connues)	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>
<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>6</b>
20.1	Informations financières historiques	6.1.1
20.2	Informations financières proforma	6.2 / 6.3
20.3	États financiers (comptes sociaux et comptes consolidés)	6.3 / 6.5
20.4	Vérification des informations financières (rapports Commissaires aux Comptes)	6.6 / 6.7 / 6.8
20.4.1	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	6.6 / 6.7
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	6.8
20.4.3	Informations financières non tirées des états financiers vérifiés par la Société	—
20.5	Date des dernières informations financières	—
20.6	Informations financières intermédiaires et autres (informations semestrielles et trimestrielles)	—
20.7	Politique de distribution des dividendes	6.1.2
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois)	3
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale (depuis la clôture du dernier exercice)	9.1.2

(\*) Numéro correspondant du Document de référence.

## INFORMATIONS

## NUMÉROS(\*)

**21** INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>21.1</b>	<b>Capital social</b>	<b>8.1</b>
21.1.1	Capital souscrit et capital autorisé	8.1.1 / 8.1.4
21.1.2	Actions non représentatives du capital	—
21.1.3	Actions détenues par la Société ou par ses filiales	8.1.2
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	8.1.3
21.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	—
21.1.6	Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	8.1.7
21.1.7	Historique du capital social de la Société au cours des cinq derniers exercices	8.1.1
<b>21.2</b>	<b>Actes constitutifs et statuts</b>	<b>4.1 / 8.2</b>
21.2.1	Objet social de l'émetteur	8.2.1
21.2.2	Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	7.4.2 / 8.2.2 / 8.2.3 / 8.2.4
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	8.2.4 / 8.2.6
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	8.2.5
21.2.5	Convocation des Assemblées Générales d'actionnaires et conditions d'admission	8.2.6
21.2.6	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	7.4.2 / 8.2.2 / 8.2.3 / 8.2.4
21.2.7	Déclarations de franchissements de seuils statutaires	8.2.8
21.2.8	Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	8.2.6.3
<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS (des deux dernières années)</b>	<b>8.3</b>
<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>—</b>
<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>10</b>
<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES (filiales et participations)</b>	<b>4.3 / 5.2 et 6.2 (note 37)</b>

(\*) Numéro correspondant du Document de référence.

**Lagardère**

**Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe**

Direction artistique: Euro RSCG C&O

Crédits photographiques: © Eric Bretagnon / DPPI - Frédéric Froument - Image & Compagnie / Canal+ -  
Lagardère Services - Stockholm Open.

Conception et réalisation: BRIEF

© **Lagardère - Mai 2011**

Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe  
Ce document est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification environnementale.  
(PEFC/10-31-1222)



PEFC™ 10-31-1222 / Certifié PEFC / [pefc-france.org](http://pefc-france.org)

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

