

# Lagardère



## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

CONTENANT UN RAPPORT  
FINANCIER ANNUEL



EXERCICE 2012

# PROFIL

## Lagardère

LAGARDÈRE EST UN GROUPE 100 % MÉDIA COMPTANT PARI MI LES LEADERS MONDIAUX DE CE SECTEUR. DIRIGÉ PAR ARNAUD LAGARDÈRE, IL EST IMPLANTÉ DANS UNE TRENTAINE DE 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 ;
- Lagardère Unlimited : Sport et Entertainment.



**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 à Paris 16<sup>e</sup> (75) - France

Téléphone: +33 (0)1 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

Adresse Internet: [www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

contenant un  
Rapport financier annuel

---

## Exercice 2012



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 05 avril 2013, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Exercice 2012

## SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES</b> <b>RFA</b>	<b>5</b>	<b>6.4</b>	Présentation des comptes annuels de Lagardère SCA <b>RFA</b>	<b>182</b>	
	<b>1.1</b>	Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence	<b>6</b>	<b>6.5</b>	Comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2012 <b>RFA</b>	<b>184</b>
	<b>1.2</b>	Attestation des personnes responsables	<b>6</b>	<b>6.6</b>	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels <b>RFA</b>	<b>198</b>
	<b>1.3</b>	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	<b>6</b>	<b>6.7</b>	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés <b>RFA</b>	<b>199</b>
<b>2</b>	<b>PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2012</b>	<b>7</b>	<b>6.8</b>	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	<b>200</b>	
	<b>2.1</b>	Données financières consolidées globales	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE – GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b> <b>RFA</b>	<b>201</b>
	<b>2.2</b>	Données financières consolidées par action	<b>8</b>	<b>7.1</b>	Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA	<b>202</b>
<b>3</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b> <b>RFA</b>	<b>9</b>	<b>7.2</b>	Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	<b>203</b>	
	<b>3.1</b>	Risques liés à la conjoncture économique	<b>10</b>	<b>7.3</b>	Rémunérations et avantages	<b>215</b>
	<b>3.2</b>	Risques liés à l'activité	<b>11</b>	<b>7.4</b>	Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	<b>229</b>
	<b>3.3</b>	Risques juridiques	<b>12</b>	<b>7.5</b>	Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	<b>244</b>
	<b>3.4</b>	Risques financiers ou de marché	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>247</b>
	<b>3.5</b>	Risques opérationnels	<b>15</b>	<b>8.1</b>	Capital social <b>RFA</b>	<b>248</b>
<b>4</b>	<b>RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA</b>	<b>17</b>	<b>8.2</b>	Principales dispositions statutaires <b>RFA</b>	<b>253</b>	
	<b>4.1</b>	Renseignements généraux concernant l'émetteur	<b>18</b>	<b>8.3</b>	Contrats importants <b>RFA</b>	<b>259</b>
	<b>4.2</b>	Historique	<b>19</b>	<b>8.4</b>	Propriétés immobilières	<b>260</b>
	<b>4.3</b>	Organigramme – liste des filiales importantes – relations mère-filles	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR</b> <b>RFA</b>	<b>261</b>
	<b>4.4</b>	Principaux investissements	<b>21</b>	<b>9.1</b>	Événements récents (survenus depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2013)	<b>262</b>
<b>5</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE</b> <b>RFA</b>	<b>23</b>	<b>9.2</b>	Perspectives d'avenir	<b>263</b>	
	<b>5.1</b>	Activités et stratégie	<b>24</b>	<b>9.3</b>	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	<b>263</b>
	<b>5.2</b>	Principales activités du Groupe et principaux marchés – Activités au cours de l'exercice 2012	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>265</b>
	<b>5.3</b>	Informations sociales, sociétales et environnementales - éthique	<b>54</b>	<b>11</b>	<b>TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>267</b>
<b>6</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS</b>	<b>95</b>				
	<b>6.1</b>	Informations patrimoniales et actionnariales <b>RFA</b>	<b>96</b>			
	<b>6.2</b>	Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA <b>RFA</b>	<b>98</b>			
	<b>6.3</b>	Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2012 <b>RFA</b>	<b>103</b>			

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

**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 .....	5
Les comptes annuels 2012 .....	Chapitre 6.5 .....	184
Les comptes consolidés 2012 .....	Chapitre 6.3 .....	103
Le rapport de gestion		
Activités de la Société et du Groupe .....	Chapitre 5 .....	23
	Chapitre 8.3 .....	259
	Chapitre 9 .....	261
Résultats et situation financière .....	Chapitre 6.1 .....	96
	Chapitre 6.2 .....	98
	Chapitre 6.4 .....	182
Principaux risques .....	Chapitre 3 .....	9
Organisation de la Société et du Groupe, gouvernement d'entreprise .....	Chapitre 7 .....	201
Informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions et sur les principales dispositions statutaires .....	Chapitre 8.1 .....	248
	Chapitre 8.2 .....	253
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels .....	Chapitre 6.6 .....	198
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés .....	Chapitre 6.7 .....	199

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

# 1

## PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

<b>1.1</b>	<b>PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b> <b>RFA</b>	6
	Les Gérants	6
<b>1.2</b>	<b>ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES</b> <b>RFA</b>	6
	Attestation des Gérants	6
<b>1.3</b>	<b>NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b> <b>RFA</b>	6

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

## 1.1 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RFA

### LES GÉRANTS

- M. Arnaud Lagardère,
- La société Arjil Commanditée-Arco, représentée par :
  - M. Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général,
  - 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

RFA

### ATTESTATION DES GÉRANTS

« Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint (chapitre 3 pages 9 à 16 ; chapitre 4 pages 17 à 21 ; chapitre 5 pages 23 à 94 ; chapitre 6 - § 6.1 pages 96 à 97 ; chapitre 6 - § 6.2 pages 98 à 102 ; chapitre 7 pages 201 à 245 ; chapitre 8 pages 247 à 260 ; chapitre 9 pages 261 à 263) 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 donnés 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 198 à 199 du présent Document de référence ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2010 et 2011 respectivement en pages 216 à 218 du Document de référence 2010 et en pages 218 à 220 du Document de référence 2011. »

Le rapport des contrôleurs légaux 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.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 contient deux observations :

- l'une relative à la note 10 de l'annexe des comptes consolidés qui concerne les pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, notamment relatives à Lagardère Unlimited ;
- l'autre relative à la note 19 de l'annexe des comptes consolidés qui présente le traitement comptable retenu au 31 décembre 2011 pour la participation Canal+ France.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 contient deux observations :

- l'une relative à la note 10 de l'annexe des comptes consolidés qui concerne les pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, notamment celles relatives à Lagardère Unlimited et Lagardère Active ;
- l'autre relative à la note 19 de l'annexe des comptes consolidés qui présente le traitement comptable retenu au 31 décembre 2012 pour la participation Canal+ France.

Paris, le 4 avril 2013

**Arnaud Lagardère** Pour la société Arjil Commanditée-Arco

Arnaud Lagardère Pierre Leroy

## 1.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RFA

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
<b>Titulaires</b>		
Ernst & Young et Autres représenté par Mme Jeanne Boillet Tour First, 1, place des Saisons - 92037 Paris-La Défense Membre de la Compagnie régionale de Versailles	29 juin 1987	2017
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>		
Auditex - Tour First, 1, place des Saisons - 92037 Paris-La Défense	10 mai 2011	2017
M. Patrick de Cambourg - 61, rue Henri-Regnault - 92400 Courbevoie	29 avril 2008	2014

# 2

## PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2012

---

2.1	DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES	8
2.2	DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION	8

## 2.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(EN MILLIONS D'EUROS)	Année 2012	Année 2011	Année 2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 370</b>	7 657	7 966
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées <sup>(1)</sup></b>	<b>339</b>	402	462
Éléments non récurrents non opérationnels	<b>(216)</b>	(1 003)	(184)
Contribution des sociétés mises en équivalence <sup>(2)</sup>	<b>105</b>	112	65
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>228</b>	(489)	343
Charges financières nettes	<b>(82)</b>	(95)	(82)
Impôts	<b>(40)</b>	(105)	(67)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>106</b>	(689)	194

dont Part des minoritaires	<b>17</b>	18	31
<b>dont Résultat net - part du Groupe</b>	<b>89</b>	(707)	163

<b>Capitaux propres</b>	<b>2 991</b>	3 024	4 018
<b>Endettement net</b>	<b>1 700</b>	1 269	1 772
<b>Écarts d'acquisition</b>	<b>1 799</b>	1 837	2 583
<b>Investissements</b>	<b>648</b>	352	286

(1) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini en note 3.3 de l'annexe consolidée comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

- Contribution des sociétés mises en équivalence;
- Plus ou moins-values de cession d'actifs;
- Perte de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles;
- 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.

(2) Avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur.

## 2.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

(EN EUROS)	2012		2011		2010	
	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>0,70</b>	<b>0,69</b>	(5,56)	(5,56)	1,29	1,27
Capitaux propres – Part du Groupe par action	<b>22,79</b>	<b>22,51</b>	23,18	22,94	30,61	30,32
MBA par action	<b>4,32</b>	<b>4,27</b>	4,69	4,64	4,65	4,60
Cours de l'action au 31.12	<b>25,285</b>		20,40		30,83	
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 3 mai 2013.

# 3

## FACTEURS DE RISQUES

<b>3.1 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE</b> <small>RFA</small>	10	<b>3.3.4</b> Risques liés à des litiges en cours	13
3.1.1 Marchés de la publicité, des médias imprimés et des droits audiovisuels, trafic aérien	10	<b>3.3.5</b> Stratégie ou facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire, politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations du Groupe	13
3.1.2 Zones géographiques sensibles	10		
<b>3.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ</b> <small>RFA</small>	11	<b>3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ</b> <small>RFA</small>	14
3.2.1 Événements et droits médias sportifs	11	3.4.1 Risques de liquidité, de taux, de change	14
3.2.2 Développement des technologies du numérique et de la mobilité	11	3.4.2 Risques liés au prix du papier	14
3.2.3 Risques et dépendance liés à des contrats de montant unitaire élevé	12	3.4.3 Risques de crédit et de contrepartie	14
3.2.4 Risques liés à des compétences ou des talents clefs	12	<b>3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS</b> <small>RFA</small>	15
<b>3.3 RISQUES JURIDIQUES</b> <small>RFA</small>	12	3.5.1 Risques industriels et liés à l'environnement	15
3.3.1 Réglementations particulières applicables au Groupe	12	3.5.2 Risques liés à la concentration des fournisseurs	15
3.3.2 Risques liés aux marques et autres droits de propriété intellectuelle	13	3.5.3 Autres risques opérationnels	15
3.3.3 Risques avérés et consécutifs au non respect d'engagements contractuels	13	3.5.4 Assurance – couverture des risques	15

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

La description ci-après porte sur l'exposition du Groupe à certains risques jugés significatifs, étant précisé que les procédures de gestion des risques sont décrites au paragraphe 7.4.1.8 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 au document de référence de Vivendi au titre de l'exercice 2012.

## 3.1 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

RFA

### 3.1.1 MARCHÉS DE LA PUBLICITÉ, DES MÉDIAS IMPRIMÉS ET DES DROITS AUDIOVISUELS, TRAFIC AÉRIEN

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, la fréquentation des implantations commerciales du Groupe notamment sur les lieux de transport aérien que les revenus directement ou indirectement liés à la publicité. À titre indicatif, une baisse de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire sur l'ensemble de Lagardère Active entraîne une baisse de 3 à 4 millions d'euros du résultat opérationnel de cette Branche en année pleine, avant toute mesure d'ajustement.

La baisse des crédits alloués par certains états à l'achat de manuels scolaires peut influencer négativement l'activité de Lagardère Publishing.

Par ailleurs, dans le domaine des événements sportifs, comme cela s'est déjà produit en 2011 et 2012, les difficultés financières rencontrées par certains diffuseurs, essentiellement en Europe, peuvent conduire à des faillites et des rapprochements entre opérateurs audiovisuels, réduisant ainsi l'intensité concurrentielle entre les diffuseurs de droits sportifs non-premium. Dans ce contexte certains opérateurs changent également leur stratégie de programmation en diminuant ou retardant leurs acquisitions

de contenus sportifs ou en proposant aux ayants droit des conditions financières durcies. Ceci influe sur le chiffre d'affaires ou la rentabilité des activités de Lagardère Unlimited.

En parallèle des facteurs influençant la vente des produits et des services du Groupe, la concurrence exercée par d'autres acteurs économiques, établis ou nouveaux entrants peut affecter significativement le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe sur les marchés où il intervient, en particulier lors des appels d'offres auxquels Lagardère Unlimited et Lagardère Services sont amenés à répondre.

L'ensemble de ces facteurs influence directement les taux de croissance des flux de trésorerie futurs attendus par le Groupe dans chacune de ses branches d'activité. Des hypothèses (Taux de croissance perpétuelle) sur ces taux de croissance doivent être faites pour la détermination des pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles décrites à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le tableau ci-après présente, pour chacune des branches d'activité, la sensibilité de ces pertes à une variation à la hausse ou à la baisse des taux de croissance utilisés, en millions d'euros.

Écart par rapport au taux de croissance perpétuelle retenu pour les tests de valeur	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited
-1 %	(42)	(21)	(13)	(32)
-0,5 %	(17)	(2)	(6)	(17)
0 %	-	-	-	-
0,5 %	1	2	5	19
1 %	3	5	5	42

Enfin, la note 19 de l'annexe aux comptes consolidés fournit des données analogues s'agissant de la participation du Groupe dans Canal+ France.

### 3.1.2 ZONES GÉOGRAPHIQUES SENSIBLES

Lagardère conduit des activités dans de nombreux pays dont certains sont considérés comme particulièrement sensibles à la crise de solvabilité et de liquidité actuelle. Dans chacun de ces pays une aggravation de la crise accompagnée d'une récession influencerait sur le chiffre d'affaires et la rentabilité des activités concernées, sans qu'il soit cependant possible d'établir un lien direct entre les

résultats des implantations du Groupe et la solvabilité des États correspondants.

À titre indicatif, en 2012, le Groupe a réalisé 12,9 % de son chiffre d'affaires dans les pays suivants : Espagne, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie et Portugal.

## 3.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

RFA

### 3.2.1 ÉVÉNEMENTS ET DROITS MÉDIAS SPORTIFS

Dans le domaine du sport, la révision des politiques ou stratégies de certains organismes sportifs et/ou diffuseurs modifie 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.

Il a été observé depuis deux à trois ans, tant en Europe qu'en Asie, un changement de stratégie de certaines fédérations sportives dans le cadre de la commercialisation des droits médias de leurs compétitions, qui privilégient désormais la centralisation. L'UEFA par exemple a centralisé la commercialisation des droits de retransmission des matchs de qualification aux Championnats d'Europe des Nations (EURO) 2016 et à la Coupe du Monde 2018 dans la zone européenne, demandant aux 53 fédérations nationales qui lui sont affiliées de ne pas conclure d'accords sur ces droits au-delà du 30 juin 2014. L'UEFA a confié cette commercialisation centralisée à l'agence CAA Constellation, avec pour possible objectif de dupliquer le modèle utilisé avec succès pour la commercialisation de la Ligue des champions, réduisant d'autant plus les opportunités d'intervention de Sportfive. Sportfive détient encore les droits media de diverses fédérations européennes, mais leur commercialisation, en ce qui concerne les rencontres qualificatives à ces tournois, ne se prolongera pas au-delà du 30 juin

2014, avec un impact évident et conséquent sur le niveau d'activité de Sportfive. Aussi, l'UEFA étudie une possible refonte de ses compétitions européennes, ce qui pourrait conduire à la disparition de la Ligue Europa, compétition pour laquelle Sportfive détient des mandats directement avec certains clubs.

Par ailleurs les conditions d'exploitation de chaque événement sportif sont directement dépendantes des conditions d'organisation de ces compétitions par les fédérations et les États hôtes, et tout particulièrement des politiques et moyens budgétaires desdits États au regard notamment de la qualité des enceintes sportives qui accueillent ces événements.

Une part importante de développement futur en matière de marketing sportif dépend des volontés politiques concernant les secteurs interdits ou réglementés en matière publicitaire.

De nouvelles régions apparaissent comme de futurs relais de croissance (Moyen-Orient, Russie, Brésil notamment). Si Lagardère Unlimited est déjà implantée sur certaines d'entre elles, d'autres restent au contraire à conquérir, ce qui ne peut être garanti.

Enfin, comme cela s'est produit en 2011 et 2012, 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 au chiffre d'affaires de cette Branche.

### 3.2.2 DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES DU NUMÉRIQUE ET DE LA MOBILITÉ

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

Lagardère Publishing considère le développement du livre numérique comme une opportunité, dans la mesure où cette activité s'exerce dans des conditions de rentabilité au moins similaires à celles du livre papier. Cependant, une remise en cause, sur différents marchés, de l'aptitude d'un éditeur à maîtriser la politique de vente de ses ouvrages pourrait avoir des conséquences défavorables sur la rentabilité de cette activité. La note 35 de l'annexe aux comptes consolidés du présent Document de référence décrit les enquêtes diligentées par certaines autorités de concurrence dans le domaine du livre numérique.

Aux États-Unis, l'association des éditeurs américains (*Association of American Publishers*), dont Hachette Book Group est membre, et Google ont conclu en octobre 2012 un accord amiable aux termes duquel, notamment, les éditeurs américains pourront choisir de rendre disponibles ou non leurs livres ou leurs journaux dans la bibliothèque en ligne de Google et, le cas échéant, de les en retirer. Cette action met fin à une procédure judiciaire initiée en 2005 par un groupe d'éditeurs contre Google, sans affecter toutefois l'action collective en cours menée par un organisme représentant les auteurs (*The Authors Guild*). Pour mémoire, Lagardère Publishing avait conclu avec Google en juillet 2011 un accord portant sur la numérisation d'œuvres en langue française.

À terme, une forte concentration aval dans la vente de médias ou de livres numériques ainsi que dans la vente en ligne de livres imprimés exposerait certaines activités du Groupe et notamment de Lagardère Publishing à une situation de dépendance. Une telle

évolution pourrait influencer sur la rentabilité des réseaux de vente de livre papier notamment en librairie, ce qui pourrait amener Lagardère Publishing à constater des impayés.

D'importants phénomènes de reproduction et de partage non autorisés de contenus protégés (livre, contenus sportifs...) sont constatés, notamment en lien avec l'usage croissant d'Internet. Ces pratiques, qui peuvent entraîner des pertes de revenus pour les titulaires de droits, font l'objet par les filiales du Groupe concernées de mesures de lutte, qui peuvent toutefois trouver des limites notamment dans les incertitudes liées à la jurisprudence et les difficultés d'exécution des décisions judiciaires dans certains pays.

Une part importante du chiffre d'affaires des activités de distribution menées par Lagardère Services relève de la distribution de presse ou de médias imprimés. Une décroissance imprévue de la demande pour ces supports, notamment sous l'effet du développement des technologies numériques, pourrait affecter significativement la rentabilité de cette activité ou conduire à des mesures d'ajustement coûteuses. Par ailleurs, la restructuration des activités de distribution de presse en France pourrait conduire à une désorganisation, au moins provisoire, de ce marché.

Par ailleurs, concernant Lagardère Unlimited, l'évolution des technologies de diffusion sur Internet, en particulier la télévision par Internet, fait également peser des incertitudes sur la manière dont les opérateurs produiront et diffuseront à l'avenir leurs programmes et, partant, fait peser des incertitudes sur la liste des diffuseurs susceptibles de se porter candidats à l'acquisition de contenus sportifs. À terme les évolutions technologiques conditionneront la croissance tant pour les acteurs historiques qui sauront trouver le bon positionnement que pour les nouveaux entrants issus des nouvelles technologies.

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

Certains contrats passés notamment dans le domaine des événements sportifs ou des concessions gérées par Lagardère Services peuvent porter sur des montants unitaires élevés (plusieurs centaines de millions d'euros), avoir une application étalée sur plusieurs années et comporter des engagements importants pour le Groupe en contrepartie de flux de revenus futurs attendus. Des difficultés de mise en œuvre, une conjoncture difficile ou des conditions de marché défavorables peuvent survenir lors de leur

exécution et avoir des conséquences négatives sur le résultat de ces contrats dont la profitabilité à terminaison ne peut en conséquence être garantie.

Enfin, comme indiqué aux paragraphes 3.1.1 et 3.2.2 le renouvellement de ces contrats après leur terminaison ne peut être considéré comme garanti et dépend notamment de l'attitude des acteurs économiques concurrents du Groupe, établis ou nouveaux entrants.

### 3.2.4 RISQUES LIÉS À DES COMPÉTENCES OU DES TALENTS CLEFS

Le succès du Groupe dans certains domaines peut dépendre directement des compétences et des savoir-faire de certaines personnes physiques salariées ou contractantes du Groupe, telles que les auteurs de livres ou les spécialistes de certains marchés

dans le domaine du sport ou des services. Le départ ou l'indisponibilité de ces personnes pourrait exposer le Groupe à des pertes de chiffre d'affaires ou de résultat.

## 3.3 RISQUES JURIDIQUES

RFA

### 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 et à celle visant à élargir l'accès aux livres indisponibles.

Dans le cadre de ses **activités d'édition de livres** comme en matière de **presse et d'audiovisuel**, 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. Par ailleurs, la Convention-cadre de l'Organisation mondiale de la Santé pour la lutte anti-tabac préconise diverses mesures en vue de la réduction de l'offre et de la demande de tabac, telles qu'en particulier l'interdiction ou la restriction de la vente aux voyageurs internationaux de produits du tabac en franchise de droits et de taxes ou l'interdiction de fumer dans les transports ou lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette Convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac, susceptibles de ce fait d'avoir un impact sur l'activité de Lagardère Services,

dont la dispersion géographique du réseau constitue toutefois un facteur d'atténuation de ce risque. Enfin, dans certains pays, des mesures prises en vue de protéger l'environnement (par exemple en matière de recyclage de certains produits) peuvent concerner les points de vente.

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, les jeux en ligne, et celles liées à la publicité trompeuse.

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 audiovisuels (notamment 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 de services audiovisuels, les conditions d'exploitation des programmes de ces services (reprises dans les licences signées avec le conseil audiovisuel local), le régime anti-concentration et les pouvoirs de contrôle et de sanction du conseil de l'audiovisuel local. Il convient enfin de rappeler qu'aux termes des lois du 30 septembre 1986 et du 1<sup>er</sup> août 1986, sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers dans le capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio ou de télévision par voie hertzienne ou d'une société éditant une publication

de langue française (cette disposition s'entendant sous réserve des engagements internationaux de la France, c'est-à-dire comme ne s'appliquant pas notamment aux ressortissants communautaires ou de l'Espace économique européen).

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. Enfin, les activités liées au développement d'enceintes sportives doivent tenir compte des réglementations en matière de construction, d'urbanisme, de réception du public et d'homologation par les instances sportives.

Dans le cadre de ses **activités dans le secteur du spectacle vivant**, le Groupe est soumis notamment non seulement au droit de la propriété intellectuelle, au droit du travail et aux normes applicables aux établissements recevant du public, le cas échéant adaptés à ce secteur, mais également à des réglementations spécifiques propres à certains métiers (producteur de spectacles, exploitant de salles...).

### 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 appar-

tenant. Leur protection fait l'objet d'une attention particulière (voir paragraphe 7.4.1.6 - E).

### 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 3.4.3 ci-après.

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

### 3.3.4 RISQUES LIÉS À DES LITIGES EN COURS

Lagardère et/ou ses filiales sont parties à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, 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 2012.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2012, figurant au chapitre 6 du présent document. Précisons que

les principaux litiges de EADS N.V. et Canal+ France font l'objet d'une description respectivement dans le document d'enregistrement de EADS N.V. et dans le Document de référence de Vivendi.

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 d'activité de **Lagardère Publishing**, la loi n° 2012-958 du 16 août 2012 a uniformisé en France le taux de TVA applicable aux livres, quel que soit leur support, en le fixant à 5,5 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Pour mémoire, ce taux était

passé de 5,5 % à 7 % à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012 pour les livres physiques et audio, et de 19,6 % à 7 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012 pour les livres numériques. S'agissant de la TVA applicable au livre numérique, la Commission européenne a initié une procé-

dure d'infraction au droit de l'Union européenne à l'encontre de la France et du Luxembourg, du fait de l'application par ces pays d'un taux réduit. Parallèlement, la Commission européenne est engagée dans une réflexion d'ensemble sur la réforme de la TVA au niveau communautaire.

Dans le domaine des **activités numériques du Groupe**, l'importance croissante de l'utilisation, par les éditeurs de médias numériques et leurs régies, de données relatives aux utilisateurs (par exemple dans le cadre d'une stratégie de qualification d'audience de sites à des fins publicitaires) donne une acuité particulière au respect des lois destinées à protéger la vie privée, telles que la loi

dite "informatique et libertés" en France. En parallèle, on constate, notamment en Europe, une sensibilité croissante des administrations compétentes, ainsi que des projets législatifs, concernant la protection des données à caractère personnel, tout particulièrement dans le monde numérique. À ce titre, Lagardère Publicité a adhéré en 2012 à une charte initiée par l'association IAB Europe intitulée "*Online Behavioural Advertising*", visant à concilier le fonctionnement du marché publicitaire numérique avec les impératifs de transparence et de contrôle envers les internautes à travers la mise en place d'un système permettant à ces derniers de gérer leurs préférences de collecte et d'utilisation des données.

## 3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ

RFA

### 3.4.1 RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX, DE CHANGE

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 2012 figurant au chapitre 6 du présent document.

### 3.4.2 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 243 milliers de tonnes en 2012, comme décrit au paragraphe 5.3.2.2 C 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 15 à 20 millions d'euros pour une variation durable de 10 % des prix du papier en année pleine et avant toute mesure d'ajustement.

### 3.4.3 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 2012 figurant au chapitre 6 du présent document.

Comme indiqué dans cette même note 29, "En 2011 et 2012, le Groupe a été confronté au non-recouvrement de certaines créances notamment du fait de la faillite des distributeurs Borders aux États-Unis et Red Group en Australie (branche Lagardère Publishing), de la faillite de l'enseigne Virgin Megastore en France, ainsi que dans le domaine de la commercialisation des droits sportifs".

Par ailleurs, dans diverses zones géographiques et en raison notamment de l'impact de la crise économique sur la situation financière des entreprises, une tendance à l'allongement des délais moyens de recouvrement des sommes auprès des débiteurs (diffuseurs, sponsors...) ainsi que de résolution des litiges peut être constatée.

Les acteurs de la distribution de presse sont une contrepartie importante du Groupe avec les risques de recouvrement qui peuvent s'y attacher en lien avec les développements évoqués au paragraphe 3.2.2 "Développement des technologies du numérique et de la mobilité".

## 3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS

RFA

### 3.5.1 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 7.4.1.8 du présent document "Dispositif de gestion des risques".

#### 3.5.1.1 RISQUES IDENTIFIÉS

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

Seules les activités liées principalement aux entrepôts et sites de distribution du Groupe (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.

#### 3.5.1.2 ÉVALUATION DES IMPACTS

Le Groupe n'a pas connaissance d'éléments ou de situations liés à des risques industriels ou environnementaux susceptibles d'avoir un impact significatif sur son patrimoine ou sur ses résultats, outre le litige avec une administration brésilienne mentionné en note 35. 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 2012, aucune provision ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2012, aucune charge n'a été intégrée dans ces mêmes comptes au titre d'une décision judiciaire en matière d'environnement ou d'actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.

### 3.5.2 RISQUES LIÉS À LA CONCENTRATION DES FOURNISSEURS

La carence d'un ou plusieurs fournisseurs peut être la cause pour le Groupe de pertes de résultat ou de chiffre d'affaires, sans préjuger de possibles mesures d'ajustement et recherche de solution

alternative. La part des achats effectués auprès du premier, des cinq premiers et des dix premiers fournisseurs s'établit respectivement à 8 %, 24 % et 34 %.

### 3.5.3 AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS

Dans la conduite de ses opérations, le Groupe pourrait se trouver confronté à des pertes ou des mises en cause de sa responsabilité. Sans qu'il soit possible de les quantifier ni même de les identifier de façon exhaustive, il peut s'agir, outre des risques

généralement liés à toute activité à dominante tertiaire et des risques d'exécution des contrats mentionnés au paragraphe 3.2.3, des risques liés notamment à la fraude, aux réseaux et systèmes d'information, à l'organisation d'événements ouverts au public.

### 3.5.4 ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance du Groupe est décrite au paragraphe 7.4.1.8 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 3.5.4.1 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.

#### 3.5.4.1 ASSURANCES SOUSCRITES

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

En 2012 pour 2013 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.

### 3.5.4.2 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.

#### 3.5.4.2.1 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.

Pour 2013, 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 inférieures ou égales à 235 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.

### 3.5.4.2.2 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 varient et sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable.

Pour 2013, hormis aux USA, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 45 M€, tandis qu'aux USA elle est (hors auto-assurance) de 59 M€.

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

### 3.5.4.3 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2012, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,14 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).

# 4

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA

<b>4.1</b>	<b>RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	<b>18</b>	<b>4.4</b>	<b>PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>21</b>
4.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	18	4.4.1	Politique d'investissement et d'innovation	21
4.1.2	Siège social, adresse, téléphone	18	4.4.2	Principaux investissements 2010	21
4.1.3	Forme et législation	18	4.4.3	Principaux investissements 2011	21
4.1.4	Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	18	4.4.4	Principaux investissements 2012	21
4.1.5	Date de constitution et durée	18			
<b>4.2</b>	<b>HISTORIQUE</b>	<b>19</b>			
<b>4.3</b>	<b>ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES</b>	<b>20</b>			

## 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 (0) 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 parachevé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aérospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace A.G. et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS N.V. dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15 %. Celle-ci a été ramenée à 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 de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui est des activités de Presse.
  - Depuis 2000, des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34 % dans Canalsatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une participation de 20 % dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante) et le secteur du Livre (acquisition en 2002-2004 des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline en Grande-Bretagne, accord en 2006 pour la reprise de Time Warner Book Group).
  - Le poids des activités de Presse et de Distribution et Services a, en ce qui les concerne, été accru davantage par croissance organique que par des acquisitions extérieures d'envergure.

On notera toutefois l'acquisition réalisée en septembre 2012, par Lagardère Services travel retail de ADR Retail Srl (aujourd'hui Lagardère Service travel retail Roma), opérateur de huit points de vente *duty free/duty paid* des deux aéroports de Rome.

- 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.

Tout récemment, en juillet 2012, elle a acquis la société LeGuide.com, numéro 1 en Europe des comparateurs de prix.

- Cession à Hearst, en 2011, de l'activité magazines de Lagardère Active à l'international (102 titres dans 15 pays).
- Cession par Lagardère le 23 décembre 2011 de ses activités de Radio en Russie.

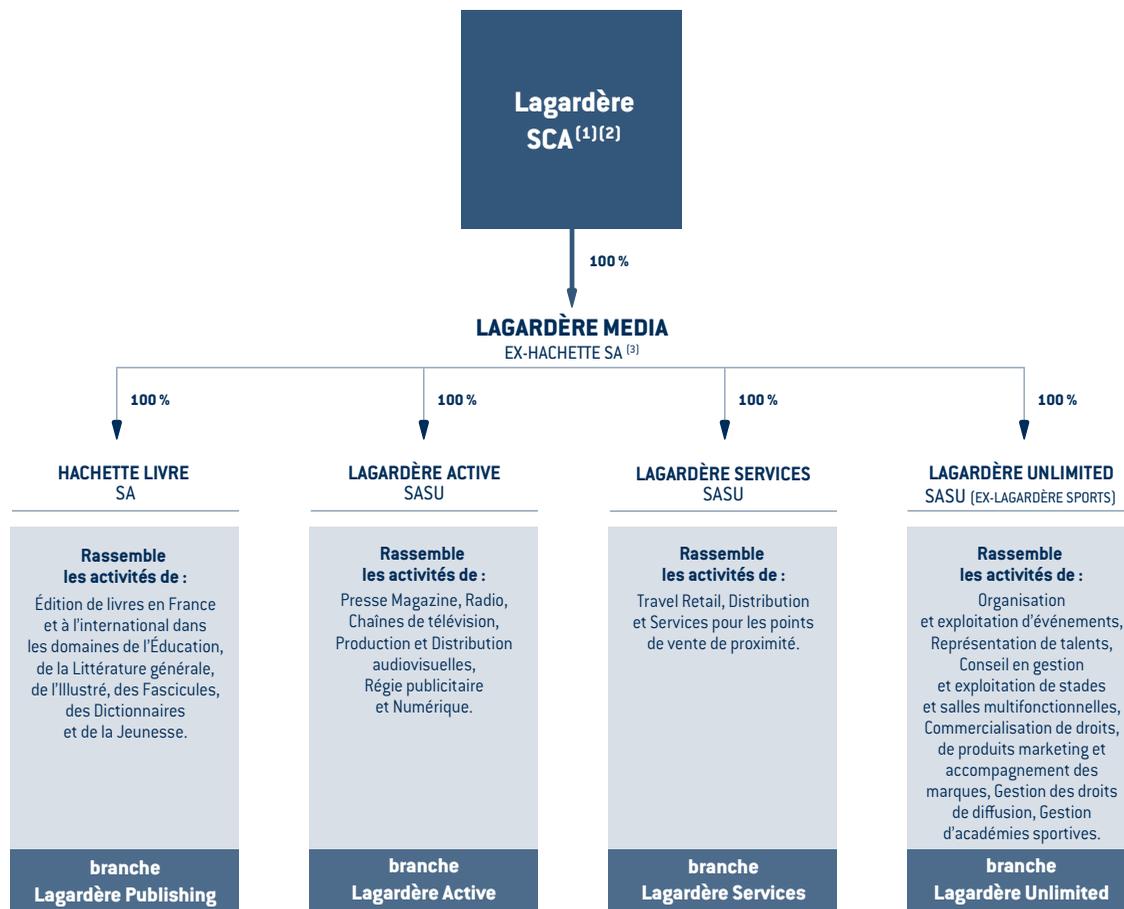
- **Création d'une branche "Sports" devenue "Lagardère Unlimited"** :

- 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) acquise en 2010 au sein d'une nouvelle branche dénommée Lagardère Unlimited inscrivait cette dernière dans une stratégie de positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur à savoir :
  - organisation et exploitation d'événements ;
  - représentation de talents ;
  - conseil en gestion-exploitation de stades et de salles multifonctionnelles ;
  - commercialisation de droits et de produits marketing ;
  - gestion des droits de diffusion ;
  - gestion d'académies sportives.

## 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 ail-

leurs, 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 2013.

(2) Lagardère détient, au 31.12.2012 une participation de 20 % dans Canal+ France et une participation de 7,39 % dans EADS, sociétés consolidées par mise en équivalence.

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

Comme cela est indiqué au paragraphe 7.4 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 Lagardère Media, elle-même contrôlée à 100 % par Lagardère SCA, sont les suivantes :

- o Hachette Livre : société française contrôlée à 100 % et qui constitue la holding de la branche Lagardère Publishing ;
- o 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...), numériques et régies publicitaires ;
- o Lagardère Services : société française également contrôlée à 100 % et qui constitue la société holding de la branche Lagardère Services (activités Relay, boutiques d'aéroport) ;
- o Lagardère Unlimited : société française également contrôlée à 100 % et qui a pour vocation de rassembler l'ensemble des filiales de la branche Unlimited, dont Sportive et WSG.

La liste détaillée des filiales du Groupe (428 sociétés consolidées) et leur implantation géographique figurent en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 38). 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 branches 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 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

(EN MILLIONS D'EUROS)	2012	2011	2010
Lagardère Media	260	237	214
Hors Branches	4	16	14
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>253</b>	<b>228</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

(EN MILLIONS D'EUROS)	2012	2011	2010
Lagardère Media	383	98	56
Hors Branches	1	1	2
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>99</b>	<b>58</b>

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

### 4.4.2 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.

### 4.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2011

Comme en 2010, les investissements corporels et incorporels ont été réalisés essentiellement dans les branches Lagardère Unlimited (droits sportifs) et Lagardère Services (aménagement de points de vente).

Les investissements financiers portent principalement sur des compléments de prix sur les acquisitions antérieures de IEC et WSG (branche Lagardère Unlimited), aux investissements de la branche Lagardère Services dans l'activité de détail (en particulier points de vente en République tchèque) et à des achats de participations minoritaires dans la branche Lagardère Publishing.

### 4.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2012

Comme pour les deux exercices précédents, les investissements corporels et incorporels ont été réalisés essentiellement dans les branches Lagardère Unlimited (droits sportifs) et Lagardère Services (aménagement de points de vente).

Les investissements financiers les plus significatifs sur l'exercice concernent les acquisitions d'AdR Retail, exploitant des concessions *duty free/duty paid* dans les deux aéroports de Rome (Lagardère Services) et du groupe LeGuide.com, opérateur de guides shopping sur Internet (Lagardère Active).

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

# 5

## INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

<b>5.1</b>	<b>ACTIVITÉS ET STRATÉGIE</b> <small>RFA</small>	24
<b>5.2</b>	<b>PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2012</b> <small>RFA</small>	25
5.2.1	Lagardère Media	25
5.2.2	Divers et Hors Branches	46
<b>5.3</b>	<b>INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES – ÉTHIQUE</b> <small>RFA</small>	54
5.3.1	La RSE, enjeux et stratégie	54
5.3.2	La mise en œuvre de la politique de RSE	56
5.3.3	La méthodologie et les indicateurs de la RSE	88
5.3.4	Rapport d'examen du vérificateur indépendant	93

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

## 5.1 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

RFA

Lagardère est un groupe 100 % média comptant parmi les leaders mondiaux de ce secteur. Il est implanté dans une trentaine de 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 ;
- Lagardère Unlimited : Sport et Entertainment.

Lagardère détenait, au 31.12.2012, une participation de 7,39 % de la société EADS N.V. dans le cadre d'un co-contrôle exercé sur cette dernière. Un accord est intervenu entre les actionnaires de référence d'EADS N.V. et la Société le 5 décembre 2012 devant conduire à (i) une refonte de sa gouvernance - ce volet de l'accord s'est traduit le 2 avril 2013 par une modification des statuts décidée par l'assemblée générale extraordinaire d'EADS N.V. du 27 mars 2013 - et (ii) une restructuration substantielle de son actionnariat. Dans ce cadre, Lagardère bénéficie d'une exclusivité de sortie du capital d'EADS N.V. vis-à-vis de Daimler jusqu'au 31 juillet 2013 au plus tard. Cet accord prévoit, en outre, un engagement d'EADS N.V. de mettre en place au 1<sup>er</sup> semestre 2013, un programme de rachat d'actions portant au plus sur 15 % des actions émises, dont la moitié serait proposée sous certaines conditions à Lagardère, le tout sous réserve des conditions de marché (cf. § 5.2.2.1.A3).

Le groupe Lagardère poursuit une stratégie de croissance et d'adaptation de son portefeuille d'activités en privilégiant :

- le développement des activités à forte croissance : Travel Retail, Production TV, Droits sportifs ;
- la transition de ses métiers vers le numérique ;
- le désengagement des activités en décroissance et des actifs périphériques ;
- la réduction de l'exposition aux cycles économiques ;
- la diversification à l'international, particulièrement dans les pays émergents.

\*\*\*

**Lagardère Publishing**, qui regroupe les activités **d'édition de livres<sup>(1)</sup> et d'e-Publishing**, couvre de nombreux domaines tels que : l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, la Jeunesse et la Distribution. La branche est fortement ancrée dans les trois grands bassins linguistiques anglophone, francophone et hispanophone qui représentent 60 % du marché mondial. Hachette Livre est le deuxième éditeur de livres grand public et d'éducation (*trade*) dans le monde : premier français, deuxième anglais, deuxième espagnol et cinquième américain.

Le succès de la stratégie de Hachette Livre résulte de plusieurs facteurs clés :

- un positionnement équilibré (zones géographiques, segments éditoriaux) qui permet de capitaliser sur les marchés les plus dynamiques ;
- une organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie à ses différentes entités et maisons d'édition ;
- des investissements soutenus dans les technologies numériques.

En effet, l'arrivée du numérique et d'Internet représente une opportunité pour Hachette Livre. Cette branche propose ainsi des produits – en adéquation avec les nouvelles tendances du marché – qui s'adaptent à la multiplicité des formats, des canaux de distribution et des supports.

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

**Lagardère Active** regroupe les **activités Presse, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production audiovisuelle), Numérique et Régie publicitaire**. Pour dynamiser sa croissance et sa rentabilité, la branche a rationalisé et réorganisé son portefeuille d'activités en recentrant la Presse magazine sur les segments disposant de réelles perspectives de croissance. Par ailleurs, Lagardère Active a poursuivi son développement dans le numérique avec pour objectif de devenir leader dans la création et l'agrégation de contenus.

Le développement de Lagardère Active repose sur plusieurs éléments clés :

- une rentabilité accrue grâce à des plans d'amélioration de la performance ;
- une politique de rationalisation d'activités, avec notamment la cession de la Presse magazine à l'international et de l'activité Radio en Russie ;
- une politique visant à s'adapter à l'évolution de la demande des annonceurs, et à innover en matière d'offre publicitaire qui s'appuie sur des positions fortes en presse, radio, télévision, Internet, mobile et tablette ;
- une stratégie numérique ambitieuse combinant croissance organique et croissance externe si les opportunités le permettent, associée à une culture d'entreprise davantage orientée vers le marketing et le numérique.

**Lagardère Services** rassemble les **activités de Travel Retail et de Distribution**.

La branche articule son développement autour de deux pôles :

- LS travel retail regroupe les activités de Détail en zones de transports et concessions sur trois segments d'activité : Travel Essentials, Duty Free & Luxury et Food Services ;
- LS distribution développe des activités de Distribution et Services pour les points de vente de proximité, que ce soit les réseaux indépendants ou ses activités de Détail intégrées. LS distribution propose également une gamme complète de services aux e-commerçants.

En 2013, la stratégie de la branche s'articulera autour des priorités suivantes :

- pour le Travel Retail :
  - la poursuite de la diversification du mix produits afin d'assurer de nouveaux relais de croissance face à la baisse du marché de la presse et du livre ;
  - l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen Orient et en Afrique ;
  - la croissance externe à travers de nouveaux partenariats et, si opportuniste, une acquisition transformatrice ;
- pour la Distribution :
  - quelques micro-acquisitions permettant notamment d'accélérer la mise en œuvre des plans de développement ;
  - des alliances capitalistiques, globales ou locales, industrielles ou financières, dans le but de renforcer le positionnement stratégique de LS distribution.

**Lagardère Unlimited** est un acteur majeur du **Sport et de l'Entertainment**. Ayant construit son expertise autour de six métiers principaux et complémentaires, Lagardère Unlimited se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur :

- organisation et exploitation d'événements ;
- représentation de talents ;
- conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles ;
- commercialisation de droits et de produits marketing, et accompagnement des marques ;

- o gestion des droits de diffusion ;
- o gestion d'académies sportives.

Les actions et les orientations de Lagardère Unlimited en 2013 viseront à :

- o privilégier les métiers rémunérés à la commission (accompagnement des ayants droit, des sponsors et des athlètes) et le développement d'actifs (événements) ;

- o poursuivre le développement de ses activités sur des zones géographiques en croissance (Amérique du Sud, Afrique, Asie et Moyen-Orient) ;
- o continuer sa politique de diversification multisports et entertainment.

\*\*\*

## 5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS - ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2012

RFA

### 5.2.1 LAGARDÈRE MEDIA

	2012	2011	2010	2009	2008 <sup>(1)</sup>
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 370	7 657	7 966	7 892	8 214
Contribution au Résop consolidé <sup>(2)</sup>	358	414	468	463	648
Effectifs <sup>(3)</sup>	23 818	26 493	28 212	29 028	29 393

(1) Après retraitement sur base pro forma des redevances de marques facturées par le hors branches.

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

(3) 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

Deuxième éditeur de livres grand public (*trade*) et d'éducation dans le monde <sup>(1)</sup> (premier français <sup>(2)</sup>, deuxième anglais <sup>(3)</sup>, deuxième espagnol <sup>(4)</sup>, cinquième américain <sup>(5)</sup>), Lagardère Publishing est une fédération de maisons d'édition jouissant d'une grande indépendance éditoriale. Elles sont unies par des règles de gestion communes, un effort concerté dans le domaine du développement numérique, une coordination stratégique face aux géants mondiaux de la distribution et une même exigence dans le choix des hommes et des femmes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise.

Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants, de qualité et qui répondent aux envies de savoir, de connaissances, de culture et de divertissement de ses lecteurs. Cette mission est aujourd'hui poursuivie par les collaborateurs qui assurent le développement et la pérennité de la branche du Groupe.

Hachette Livre dispose d'un portefeuille équilibré, diversifié entre segments éditoriaux (Éducation, Littérature générale, Illustré,

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

L'autonomie des éditeurs, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne. C'est dans cette autonomie, laissée par Hachette Livre à chacune de ses divisions opérationnelles, que réside l'un des éléments clés de son succès : les différentes divisions de 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 assure avec ses auteurs une relation de grande qualité, qui permet le contrôle du portefeuille de droits ainsi que l'alimentation de l'édition de poche et, en France, des opportunités de droits dérivés.

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Hachette Livre de développer des économies d'échelle, de renforcer sa santé financière, de négocier en meilleure position avec ses grands clients et fournisseurs.

Tous ces atouts font de Hachette Livre le premier groupe d'édition en France devant des concurrents qui comprennent, entre autres, Editis, Gallimard-Flammarion, Albin Michel, 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 ou le Livre illustré, ainsi que sur les segments tra-

- (1) Le classement mondial des groupes d'édition réalisé en interne par hachette Livre provient :
  - des rapports annuels financiers de ces groupes (pour la plupart) ;
  - complété par les données du classement qui paraît chaque année dans *Livres hebdo* (classement réalisé avec Rüdiger Wischenbart Content and Consulting et généralement repris ensuite en partenariat par *The Bookseller, Publisher Weekly, Buchreport*) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque rapports annuels non disponibles).
- (2) Source : analyses internes basées sur des statistiques des panels Ipsos et les données du groupe enseignement du SNE.
- (3) Source : analyses internes basées sur Nielsen Bookscan au Royaume-Uni.
- (4) Source : analyses internes.
- (5) Source : analyses internes basées sur Nielsen Bookscan aux États-Unis.

ditionnellement plus concentrés que sont le Scolaire ou les Dictionnaires.

À l'international, Hachette Livre se mesure à des concurrents tels que Pearson, McGraw-Hill Education, Random House, Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins ou Holtzbrinck, et a réussi en quelques années à se hisser du treizième au deuxième rang mondial.

La majorité des nouveautés publiées le sont aussi sous forme numérique, aussi bien en France et au Royaume-Uni qu'aux États-Unis. Elles sont commercialisées sous forme d'e-books sur toutes les plates-formes.

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

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

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés : numéro un en France sur le Pratique avec Hachette Pratique et Marabout, numéro un également sur les guides de 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 JD, Hachette Jeunesse Roman et Livre de Poche Jeunesse) sur lequel Hachette Livre possède un fonds inestimable, comprenant des personnages comme Babar, Oui-Oui, Astérix, Fantômette, etc.

En 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, Passeport, Littré, Gaffiot) qui permettent également à Hachette Livre d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire.

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

La branche Universitaire et Professionnelle comprend Dunod et Armand Colin. Leaders sur le marché français, ces maisons ont poursuivi en 2012 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 manipule 250 millions d'exemplaires par an et sert 12 000 librairies, mai-

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

(2) Estimations internes.

sons de la presse, kiosques et supermarchés en France. Hachette Livre Distribution, numéro un en France, est également présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

### A.2 À L'ÉTRANGER<sup>(3)</sup>

Les Fascicules sont édités par la branche Encyclopédies et Collections, qui s'est très fortement développée à l'international, particulièrement, en Espagne via sa filiale Salvat Editores, au Royaume-Uni, au Japon, en Pologne, en Italie (avec Hachette Fascicoli) et, depuis 2010, 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 de Hachette Livre.

Au Royaume-Uni, Hachette UK, deuxième éditeur anglais en 2012, s'adjuge 12,5 % du marché du livre imprimé (voir § 5.2.1.1 - A), grâce à six divisions : Octopus en illustré ; Orion ; Hodder ; Headline ; Little, Brown sur le marché de la Littérature ; et Hachette Children's Books en jeunesse.

Ces six divisions et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d'être présent en Australie et en Nouvelle-Zélande ainsi qu'en Inde.

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 (Little Hampton Book Services).

Hachette Livre Espagne est le deuxième éditeur espagnol et occupe la première place sur le marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Ces deux maisons d'édition sont des acteurs de l'Éducatif, également présents sur le Parascolaire et la Littérature générale adulte et jeunesse. À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño et Salvat, la branche du Groupe est très bien établie en Amérique latine. En Argentine et au Mexique, Hachette Livre est un des principaux éditeurs scolaires respectivement sous les marques Aique et Patria.

Aux États-Unis, Hachette Book Group est numéro cinq sur le marché du *trade* grâce à de nombreuses maisons : Grand Central Publishing (anciennement Warner Books), Little, Brown, ainsi que Little, Brown Group for Young Readers sur le segment de la jeunesse, Faith Words sur le segment de la littérature religieuse, Orbit en science-fiction, Twelve en essais, Mulholland en romans policiers... Hachette Livre a également une activité de Distribution aux États-Unis.

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

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

## B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2012

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2012: 2 077 M€ (vs 2 038 M€ en 2011).

### Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2012	2011
Éducation	18 %	20 %
Illustré	15 %	14 %
Littérature	40 %	39 %
Référence	4 %	4 %
Autres	23 %	23 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### • Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2012	2011
France	32,6 %	33,3 %
Royaume-Uni	16,8 %	15,2 %
États-Unis	20,3 %	20,5 %
Espagne	7,6 %	8,8 %
Autres	22,7 %	22,2 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

En 2012, le marché mondial de l'édition a mieux résisté à la crise que celui des autres biens culturels, tels que la musique ou le cinéma enregistrés, et nettement mieux que ceux de la publicité ou de la plupart des autres biens de consommation durables. Dans les principaux marchés où la branche du Groupe est présente, le marché a connu, en valeur, des évolutions contrastées: - 0,5 %<sup>(1)</sup> en France, + 10,6 %<sup>(2)</sup> aux États-Unis, - 4,6 %<sup>(3)</sup> au Royaume-Uni, mais sans compter le numérique. L'année a été marquée par des difficultés persistantes chez les libraires qui souffrent de la concurrence des grandes sociétés de vente par Internet. Celles-ci gagnent des parts de marché en livres imprimés et bénéficient d'une position très dominante dans le livre numérique (e-books). Néanmoins, le rythme de progression des e-books au détriment des livres imprimés a sensiblement ralenti aux États-Unis (+48 %<sup>(4)</sup> vs +100% en 2011), tandis que les ventes de lecteurs numériques dédiés reculaient au profit des tablettes multifonctions. Cela laisse présager une stabilisation prochaine du marché des e-books à un niveau situé aux alentours d'un tiers du marché total du livre en valeur. S'il se confirme, ce phénomène, qui est susceptible d'entraîner une mutation significative du secteur de la librairie, n'affectera pas en profondeur le modèle économique des éditeurs, les livres numériques s'apparentant alors à un format de complément, comme les livres au format poche, plutôt que de remplacement. La poussée du numérique demeure forte au Royaume-Uni, où elle a commencé deux ans après les États-Unis, faible en France et quasi inexistante en Espagne.

Malgré ce contexte difficile, et même préoccupant en Espagne du fait de la sévère crise économique que traverse ce pays, le chiffre d'affaires de Hachette Livre a progressé de près de 2%. Ce résultat est notamment dû à la bonne performance de la Littérature générale qui a profité des ventes spectaculaires de *Une place à prendre*, de J K Rowling (Royaume-Uni, États-Unis et France) et de *Cinquante nuances de Grey* (France), d'E L James, au succès

des fascicules à l'international, et à un effet de change favorable. Plus remarquable encore, Hachette Livre affiche un résultat opérationnel en hausse, parmi les meilleurs de l'édition mondiale.

Sa réussite repose sur une stratégie inchangée qui se décline en huit points:

1. la recherche permanente d'opportunités de croissance par des acquisitions très créatrices de valeur et nécessaires pour maintenir Hachette Livre parmi les tout premiers groupes d'édition mondiaux – un atout essentiel pour peser sur les négociations avec ses grands clients;
2. la répartition du risque sur un nombre significatif de marchés et de segments de marché différents de façon à lisser les effets de cycle propres à chacun d'entre eux;
3. la concentration des acquisitions et des créations de filiales sur des pays appartenant à des bassins linguistiques offrant une taille critique en termes de marché potentiel;
4. une large autonomie éditoriale des filiales d'édition privilégiant la créativité, la réactivité et la motivation des équipes;
5. la recherche active de best-sellers internationaux susceptibles de trouver un vaste public dans l'ensemble des marchés de présence de la branche du Groupe;
6. le contrôle de la distribution, en tant que centre de profit et maillon stratégique de la chaîne de valeur du livre, dans tous les marchés de présence;
7. un investissement soutenu dans les technologies numériques pour satisfaire la demande naissante de lecture en ligne ou sur e-book;
8. des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance (BRIC: Brésil, Russie, Inde et Chine).

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

- a. poursuivre la numérisation systématique des nouveautés et d'une sélection du fonds en formatant les fichiers de façon à

(1) Source : Ipsos.  
 (2) Source : Association of American Publishers.  
 (3) Source : Nielsen BookScan.  
 (4) Source : Association of American Publishers.

les rendre compatibles avec toutes les plates-formes numériques du marché;

- b. favoriser l'émergence d'un nombre maximal de plates-formes numériques vendeuses d'e-books;
- c. renforcer les liens des éditeurs de Hachette Livre avec leurs créateurs et leurs auteurs par l'apport d'une gamme complète de services numériques et, plus particulièrement, d'une forte expertise en matière de marketing et de promotion sur Internet et les réseaux sociaux, pour éviter leur "désintermédiation" au profit d'opérateurs sans valeur ajoutée;
- d. encourager le développement par les éditeurs de Hachette Livre d'ouvrages difficilement déclinables en format numérique (beaux livres, coffrets, fascicules, bandes dessinées...);
- e. lutter avec détermination et méthode contre le piratage;
- f. proposer une offre de services logistiques dynamique et ciblée de façon à attirer dans l'orbite de la branche du Groupe des partenaires que la révolution numérique aura fragilisés et préserver ainsi le plan de charge et la rentabilité des infrastructures de distribution de la branche, sans prendre en charge le risque commercial ou capitalistique propre à leur activité.

Aux États-Unis, le Département de la Justice (DoJ) et certains États américains ont engagé des procédures contre cinq éditeurs, dont Hachette Book Group, et Apple concernant d'éventuelles ententes sur le prix des livres numériques. Un accord à l'amiable, signé en avril avec le DoJ, a permis de mettre un terme aux poursuites.

La transaction sur le volet indemnitaire engagé par les différents États américains et des plaignants personnes physiques est en cours de finalisation.

En Europe, la Commission européenne avait ouvert une enquête en décembre 2011 à l'encontre de cinq éditeurs, dont Hachette Livre, concernant les ventes de livres numériques. Un accord amiable a été conclu permettant de clore la procédure.

## B.1 EN FRANCE

Pour la troisième année consécutive depuis la fin du phénomène Twilight, c'est la performance de Hachette Livre en France qui tire ses résultats au niveau mondial, dans un marché qui s'est contracté de -2,3 % en volume, mais seulement de -0,5 % en valeur.

La branche du Groupe a remporté de nombreux prix littéraires, dont le prix Goncourt de la biographie pour *Le Roman des Rouart*, de David Haziot (Fayard); le 43<sup>e</sup> grand prix des lectrices de *Elle* pour *Rien ne s'oppose à la nuit*, de Delphine de Vigan (JC Lattès); le prix Essai France Télévisions pour *L'élimination*, de Rithy Panh (Grasset); le prix Renaudot essai pour *Le dernier modèle*, de Franck Maubert (Éditions Mille et une nuits); le prix Femina essai pour *Etho-roman*, de Tobie Nathan (Grasset); le prix Médicis étranger et le prix du Meilleur livre étranger pour *Rétrospective*, de Avraham B. Yehoshua (Grasset/Calmann-Lévy); et le grand prix de la Presse internationale pour *Les proies*, de Annick Cojean (Grasset).

Parmi les succès en librairie, il convient de noter les scores impressionnants de deux auteurs jusqu'alors peu connus, Grégoire Delacourt pour *La Liste de mes envies* (plus de 420 000 exemplaires chez JC Lattès) et Barbara Constantine pour *Et puis, Paulette...* (170 000 exemplaires chez Calmann-Lévy). Publié en août 2011, *Rien ne s'oppose à la nuit*, de Delphine de Vigan, a continué à battre tous les records de vente en 2012. Mais c'est en fin d'année que des scores réellement impressionnants ont été enregistrés avec *Une place à prendre*, de J. K. Rowling et *Cinquante nuances de Grey*, d'E L James, le premier tome d'une trilogie qui fait d'ores et déjà figure de phénomène d'édition mondial. JC Lattès en a écoulé pas moins de 860 000 exemplaires entre le 17 octobre et le 31 décembre. Les tomes 2 et 3 ont également été publiés par Lattès en janvier et février 2013.

Hachette Éducation, les éditions Didier et les éditions Hatier ont bien résisté malgré un marché scolaire en repli. Hachette Illustré a réalisé de belles performances malgré les marchés du livre de tourisme et du beau livre qui ont souffert de la crise. Enfin, Larousse a poursuivi avec succès son repositionnement comme éditeur de livres pratiques et de beaux livres, sans renoncer pour autant à son statut de leader dans les livres de référence.

En avril, la branche du Groupe a rétrocédé Numilog à son fondateur. Cette société, acquise en 2008, s'était spécialisée dans la prestation de services numériques aux libraires désireux de distribuer eux-mêmes des e-books. Une activité qui s'éloignait de la stratégie de Hachette Livre, centrée sur le formatage et la livraison de gros volumes d'e-books à une poignée de plates-formes dotées chacune d'un cahier des charges spécifique.

## B.2 À L'ÉTRANGER

### Aux États-Unis

Le marché total du livre *trade* (comprenant imprimés, e-books et livres audio) a augmenté de 10,6 %<sup>(1)</sup> aux États-Unis en 2012. Ce chiffre recouvre une légère progression du livre imprimé (+2,3 %<sup>(2)</sup>) et une croissance des e-books soutenue bien que moins forte qu'en 2011. La part de marché en valeur des livres numériques se situe à 23 %<sup>(3)</sup> du chiffre d'affaires de l'édition de littérature générale (*trade*) en fin d'année (vs 17 % à fin 2011). Ce ralentissement est confirmé par le pourcentage d'adultes ayant déclaré avoir lu un e-book dans l'année: il est passé de 16 % en 2011 à seulement 23 % en 2012<sup>(4)</sup>.

Hachette Book Group (HBG) a connu une évolution comparable à celle du marché *trade*, avec une part du chiffre d'affaires généré par les e-books de 23 % à la fin 2012.

Le nombre de titres publiés par HBG ayant accédé à la liste des best-sellers du *New York Times* a progressé de 17 %, avec 214 titres au format imprimé et 71 titres au format numérique, ce qui constitue un record pour la branche du Groupe. Trente livres imprimés et six e-books ont figuré à la première place de cette liste qui fait autorité. Au total, des titres de HBG ont occupé cette liste pendant 1 330 semaines.

HBG a publié deux des 15 romans les plus vendus de l'année: *The Casual Vacancy*, de J.K. Rowling, chez Little, Brown (numéro 6) et *The Lucky One*, de Nicholas Sparks, chez Grand Central Publishing (numéro 10)<sup>(2)</sup>, ainsi qu'un des 15 ouvrages de la catégorie essais et documents, *Bossypants*, de Tina Fey, chez Reagan Arthur (Little, Brown) (numéro 12)<sup>(2)</sup>.

James Patterson a été le premier auteur à passer la barre des cinq millions d'e-books vendus.

Avec 1 060 titres publiés en 2012, HBG reste le cinquième éditeur du marché américain en termes de chiffre d'affaires. Il a obtenu le grand prix du jury lors de l'édition 2012 des Trophées de l'innovation<sup>(5)</sup> du groupe Lagardère, pour son travail sur l'automatisation du processus de stockage et de distribution de livres numériques aux revendeurs d'e-books (*Digital Asset Distribution*), et a été consacré *Publishing Innovator of the Year* par les magazines *Book Business* et *Publishing Executive*.

### Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

Le marché anglais a subi une diminution de 3,4 % en volume (et de 4,6 % en valeur)<sup>(2)</sup> de ses ventes de livres imprimés, qui a été plus que compensée par une croissance forte des ventes d'e-books.

(1) Source : AAP, fin septembre en volume, non comparables aux données valeur (+10,6%) de Nielsen (périmètre différent).

(2) Source : Nielsen Bookscan.

(3) Source : AAP.

(4) Source : Pew Research Center.

(5) Concours interne au groupe Lagardère destiné à récompenser les meilleurs projets innovants présentés par les quatre branches du Groupe.

Le phénomène *Fifty Shades of Grey*, paru chez un concurrent au Royaume-Uni (et chez JC Lattès en France), a été d'une telle ampleur que le classement et la part de marché des maisons d'édition anglaises s'en sont provisoirement ressentis. Avec 12,5% de part de marché grâce à 4 500 nouveautés et une année riche en best-sellers, Hachette UK (HUK) a dû concéder la première place à l'éditeur d'E L James, tout en restant leader en romans grand format avec une part de 31 % sur ce marché.

HUK revendique ainsi 20 premières places sur la liste des best-sellers du *Sunday Times*, qui fait foi, sur un total de 122 titres de la branche du Groupe ayant figuré sur cette liste. *Is It Just Me?*, de Miranda Hart (Hodder & Stoughton) est resté huit semaines numéro un ; *A Casual Vacancy*, de J.K. Rowling (l'auteure de la saga Harry Potter), dix semaines ; et *A Street Cat Named Bob* (Hodder & Stoughton), 13 semaines.

Parmi les autres titres ayant connu un fort succès commercial, il convient de noter *Standing in Another Man's Grave*, d'Ian Rankin (Orion) ; *Steve Jobs : The Exclusive Biography* (Little, Brown Book Group), de Walter Isaacson ; *Call the Midwife*, de Jennifer Worth (Phoenix) ; *The Hairy Dieters* (Weidenfeld & Nicholson) ; ainsi que *The Second World War*, d'Antony Beevor (Weidenfeld & Nicholson). L'année a également été riche en romans policiers et en thrillers.

HUK a innové en créant plusieurs marques d'édition spécifiques pour accueillir des romans appartenant aux genres sentimental, policier ou encore science-fiction publiés directement sur Internet.

En mars, Octopus Publishing (filiale de HUK) a acquis Ticktock Entertainment, un éditeur de récits et de documents pour enfants, et les droits mondiaux, tous médias confondus, y compris cinéma et télévision, des 800 livres constituant l'œuvre d'Enid Blyton (l'auteur du *Club des Cinq* et du *Clan des Sept*, entre autres).

En août, HUK a cédé les divisions Santé, Sciences et Universitaire de Hodder Education à la société Taylor & Francis pour se recentrer sur le Scolaire et la Formation permanente, deux domaines dans lesquels HUK est en position de force.

Le marché australien a souffert de l'importation directe par avion, à la demande et franco de port, d'exemplaires de livres américains et anglais par certaines plates-formes Internet. La disparition en 2011 de RedBooks, un des principaux réseaux de librairies, a contribué à désorganiser le marché. Le chiffre d'affaires de Hachette Livre en Australie s'en ressent à proportion.

### En Espagne et en Amérique latine

La grave crise économique que traverse l'Espagne n'a pas épargné le marché de l'édition. Cependant, dans ce contexte extrêmement tendu, le positionnement du groupe Anaya sur le segment de l'Éducation a amorti les effets de la récession, la plupart des collectivités territoriales ayant maintenu leurs commandes d'ouvrages scolaires. Avec une baisse de 12 % de son chiffre d'affaires en Espagne, la performance de la branche du Groupe est nettement supérieure à celle du marché.

Ses best-sellers en 2012, tels qu'ils ressortent des listes qui font autorité en Espagne (*El Cultural - El Mundo, Abc Cultural* et *La Vanguardia*) ont été : *Mago por Casualidad*, de Laura Gallego (Bruño Infantil) ; *Bébé Koala*, de Nadia Berkane et Alexis Nesme (Bruño Infantil) ; *Fede quiere ser pirata*, de Pablo Aranda (Anaya Infantil) ; *Diez años en Gran Hermano* (Anaya Multimedia) ; *Poesía completa*, de Marcel Proust (Cátedra Poesía) ; et *Poemas y anti-poemas*, de Nicanor Parra (Cátedra Poesía).

Algaida Editores a poursuivi sa politique de publication d'auteurs espagnols à partir de prix littéraires prestigieux et en collaboration avec d'autres institutions culturelles, dont le prix Ateneo de Sevilla, à forte diffusion et aux nombreuses ventes.

Chez Alianza Editorial, dans la collection "Alianza Literaria", la publication de *Los desorientados (Les désorientés)*, d'Amin Maalouf, accompagnée d'une campagne spéciale de lancement,

a rencontré un très bon accueil de la critique et du public. Parmi les titres importants, il convient de noter : *La viola de Tyneford House*, de Natasha Solomons ; *Shim Chong, la niña vendida*, de l'auteur coréen Hwang Sok-yong ; *Los secretos de la felicidad*, de Sarah Dunn ; ainsi que *Requiem por Linda B.*, d'Ismail Kadaré, un auteur dont la popularité s'est accrue à partir de l'obtention du prix Príncipe de Asturias de las Letras en 2009.

En littérature de langue espagnole il faut signaler la publication du roman *El hijo*, de Brian Jones, de Jesús Ferrero, qui a reçu le 13<sup>e</sup> Premio Unicaja de Novela Fernando Quiñones ; *Todo por ellas*, de Miguel Bayón, finaliste de ce même prix ; le roman *Majestad caída*, de Luis Antonio de Villena ; et l'ouvrage *La estrategia del outsider o la vuelta al mundo de Naraya Sola*, de Raúl Guerra Garrido, une aventure littéraire difficile à classer par l'auteur qui a remporté le prix national des lettres espagnoles en 2006.

Anaya Educación a publié, sous forme de livre imprimé, 686 titres pour les niveaux de *Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato* et *Selectividad*. Tous les livres du professeur correspondant aux titres imprimés sont parus sur support numérique.

Le 9<sup>e</sup> prix Anaya de Literatura Infantil y Juvenil a été obtenu par Blanca Álvarez pour un roman se déroulant au Japon pendant la Seconde Guerre mondiale.

Pirámide a continué la publication de manuels universitaires, aussi bien dans les domaines de l'économie que de la psychologie.

Chez Tecnos, la collection "Biblioteca Universitaria de Editorial Tecnos" (BUET) a réussi cette année à consolider sa position à la tête non seulement du catalogue de Tecnos, mais également des collections de manuels universitaires en Espagne.

Cátedra, avec les collections "Letras Hispánicas" et "Letras Universales", compte de nombreux *long-sellers*. Parmi les nouveautés de l'année, notons *Los conserjes de San Felipe*, de José Luis Alonso de Santos, publié à l'occasion du bicentenaire de la Constitution espagnole de 1812, ainsi que *Antología del microrrelato español (1906-2011)*, tous les deux chez "Letras Hispánicas".

En 2012, Bruño Educación a conforté son rang parmi les éditeurs d'éducation de référence en ESO (Collège), en Educación Infantil (Maternelle) et en Educación Primaria (Élémentaire) et a maintenu ses positions en matériel complémentaire.

Barcanova a confirmé sa position dominante sur le marché catalan grâce au renouvellement de ses manuels scolaires. D'autre part, Xerais continue d'occuper la première place en langue galicienne.

Larousse España a continué le renouvellement et l'actualisation de ses dictionnaires sous les marques Larousse et VOX, en conservant sa position de leader.

Au Mexique, le groupe Patria - Larousse a multiplié les lancements dans le domaine scolaire, en consacrant des efforts particuliers à l'élaboration et l'actualisation de matériels liés à la *Reforma Integral de la Educación Básica* (RIEB), dont l'esprit est de réagir aux enjeux que le pays affronte au XXI<sup>e</sup> siècle.

En Argentine, la collection "El mundo en tus manos", pour le secondaire, a été étendue au primaire en 2012. Les collections de perfectionnement pour les enseignants "Nueva Carrera Docente" et "Política y Educación" ont enrichi leur offre avec de nouveaux titres. La collection de littérature complémentaire (enfants-jeunesse) "Latramaque" a été également élargie pour englober les premiers et les seconds cycles de l'élémentaire.

D'autre part, la numérisation du fonds d'Aique Educación a commencé, en format e-Pub, pour une commercialisation ultérieure via les plates-formes numériques.

### Les Fascicules

L'année 2012 a été faste pour les Fascicules, qui ont vu leur chiffre d'affaires progresser malgré leur réputation d'être plus sensibles

que les livres aux variations de pouvoir d'achat des consommateurs. Rappelons que les Fascicules sont vendus au numéro en kiosque et non en librairie. Par ailleurs, un même produit peut rencontrer le succès dans des pays très différents en termes de culture et de PIB, mais il importe qu'il soit au préalable testé de façon rigoureuse pour vérifier sa compatibilité avec chaque marché.

Les Fascicules ont fait des scores respectables en France, en Italie et en Russie, mais c'est au Japon et au Royaume-Uni que, déjouant tous les pronostics, la branche a connu ses succès les plus spectaculaires : la série "Crochet" a dépassé les 3,5 millions d'exemplaires vendus au Japon et la série "Marvel" les 2 millions d'exemplaires vendus au Royaume-Uni.

### B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2012

Trois objectifs prioritaires s'imposaient à Hachette Livre en 2012 :

1. gérer les frais de structure et les investissements au plus près de façon à préserver ses marges dans un contexte d'incertitude économique et de crise du pouvoir d'achat dans tous les marchés de présence ;
2. mettre un terme au contentieux opposant la branche du Groupe aux autorités de la concurrence aux États-Unis et en Europe, tout en confortant le contrat de mandat, pièce maîtresse dans la bataille pour un numérique économiquement viable ;
3. trouver le ou les best-sellers internationaux capables de prendre le relais du phénomène Twilight.

Ces trois objectifs ont été atteints, voire dépassés : les frais de fonctionnement sont restés stables et les restructurations nécessaires ont été menées à bien dans les pays les plus affectés par la crise (Espagne, Australie). L'accord à l'amiable signé avec le Département américain de la Justice et la Commission européenne dans l'affaire des e-books conforte le contrat de mandat, au prix de quelques concessions limitées dans le temps et en volume. Enfin, le fait que la romancière la plus lue, de son vivant et de tous les temps, J.K. Rowling ait décidé de confier son premier roman pour adultes à des éditeurs de Hachette Livre au Royaume-Uni, aux États-Unis, en France et au Moyen-Orient, atteste de la capacité de la branche du Groupe à attirer, année après année, les talents les plus renommés.

### C) PERSPECTIVES

Comme nous le prévoyions en 2012, le marché mondial du livre a passé l'année sans connaître de contraction violente (sauf en Espagne), ce qui confirme sa résilience. Cependant, la concentration du secteur de l'édition s'est accélérée, aussi bien au niveau national (achat de Flammarion par Gallimard en France) qu'international (projet de fusion de Penguin et de Random House). Le poids grandissant des géants de l'Internet et le déclin simultané des librairies dans les pays où celles-ci ne sont pas protégées par une loi sur le prix unique du livre poussent les éditeurs à rechercher des effets de taille de façon à établir avec leurs revendeurs sur Internet un rapport de forces équilibré.

Dans cette perspective, Hachette Livre, dont la dernière acquisition significative remonte à 2006, sera particulièrement attentif à toute opportunité de croissance externe.

#### 5.2.1.2 LAGARDÈRE ACTIVE

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère Active dans son périmètre 2012 ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2012. Ils tiennent donc compte de la cession des activités de NextIdea et de Publication Groupe Loisirs, des acquisitions de LeGuide.com en juillet 2012 et de BilletReduc.com en décembre 2012, et du lancement de La Place Media en septembre 2012.

## 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. La branche du Groupe détient également une participation de 20 % dans Canal+ France (cf. § 5.2.2.3).

### A.1 PRESSE MAGAZINE

Lagardère Active est le premier éditeur de Presse Magazine grand public en France<sup>(1)</sup> avec 39 titres de presse publiés ainsi que des titres sous licence à l'international (85 éditions).

La thématique Féminine est au cœur de son portefeuille de magazines qui couvre également l'Actualité, la Décoration, la Jeunesse et les Loisirs.

Les marques phares rassemblent notamment *Elle*, *Paris Match* et *Télé 7 Jours*.

Le chiffre d'affaires de la Presse Magazine représente 57 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Active. Hors Numérique, il provient pour 59 % de la vente des magazines (dont le tiers par abonnement) et pour 41 % de la vente de pages de publicité.

Les autres acteurs sur le marché de la Presse Magazine grand public sont soit des groupes généralistes présents dans un ou deux pays (tels que Time Inc. aux États-Unis et au Royaume-Uni, Mondadori en Italie et en France), soit des groupes développant des politiques de marques globales (Hearst et Condé Nast).

### A.2 RADIO

La Radio représente 20,4 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active, dont 28 % à l'international. Les revenus des radios sont constitués à 83 % par les recettes publicitaires qui dépendent largement des mesures d'audience et de l'état du marché publicitaire.

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

#### Europe 1

Europe 1, radio de référence, écoutée par 4,8 millions d'auditeurs par jour, fidèle à sa vocation généraliste, exigeante et grand public, est la radio de l'événement : dont elle rend compte, au cœur duquel elle place ses auditeurs, et aussi qu'elle crée.

#### Virgin Radio

Virgin Radio, radio musicale avec pour cœur de cible les jeunes adultes de 25 à 34 ans, mêle créativité, dynamisme et proximité. Virgin Radio est un format musical pop mêlant références incontournables et nouveautés. Virgin Radio est écoutée par 2,2 millions d'auditeurs par jour<sup>(2)</sup>.

#### RFM

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 et séduit chaque jour 2,2 millions d'auditeurs<sup>(2)</sup>.

#### Les radios à l'international

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) exploite avec succès, depuis plus de vingt ans, le savoir-faire radio

(1) Diffusion France payée 2011-2012. Utilisée pour mesurer le potentiel publicitaire d'un titre de presse, la diffusion payée correspond au nombre moyen d'exemplaires payants diffusés par numéro. La diffusion payée comptabilise principalement les exemplaires vendus en kiosque et les abonnements.

(2) Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2012.

de la branche dans six pays en Europe de l'Est, en Allemagne et en Afrique du Sud.

Ses 18 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par plus de 13,5 millions d'auditeurs<sup>(1)</sup>.

Dans quasiment tous les pays où il est présent, LARI est un acteur majeur du marché des radios privées : premier groupe de radios en République tchèque avec quatre radios (dont Evropa 2, leader incontesté des radios jeunes, et Frekvence 1, deuxième radio du pays<sup>(1)</sup>) ainsi que dans le Land de Sarre (Allemagne) avec Radio Salü.

En Afrique du Sud, Radio Jacaranda reste depuis une décennie la première radio régionale privée du pays<sup>(1)</sup>.

LARI est également le deuxième groupe radio en Pologne avec cinq stations dont Radio Zet, une des marques à plus forte notoriété du pays (plus de 6 millions d'auditeurs tous les jours<sup>(1)</sup>), et en Roumanie où avec Europa Fm, Radio 21 et Vibe Fm, il couvre l'ensemble des cibles commerciales. LARI conforte aussi ses positions en Slovaquie, avec la hausse continue des audiences d'Europa 2<sup>(1)</sup>.

En France comme à l'étranger, les activités Radio sont soumises à un cadre législatif et réglementaire national et communautaire qui organise le secteur de l'audiovisuel et des télécommunications. En France, l'activité Radio est soumise à des autorisations préalables obtenues auprès du Conseil supérieur de l'audiovisuel (cf. § 3.3.1).

### A.3 CHAÎNES DE TÉLÉVISION

L'année 2012 a été marquée par la poursuite de la réorientation thématique des chaînes de télévision de Lagardère Active autour de deux grands axes.

L'offre Jeunesse et Famille avec les chaînes TiJi (pour les moins de 7 ans) et Canal J (pour les enfants de 6 à 14 ans), qui sont diffusées sous format payant en exclusivité auprès de CanalSat et de Numéricable en France. La Russie bénéficie également de la diffusion satellitaire de ces deux chaînes avec des programmes spécifiquement dédiés.

La chaîne Gulli complète ce bouquet Jeunesse avec une diffusion, sous format gratuit, sur la Télévision numérique terrestre (TNT). Pour rappel, France Télévisions détient 34 % du capital de cette chaîne.

Cette offre Jeunesse et Famille est leader sur sa thématique. Elle est la plus connue des Français (98 % des foyers avec des enfants connaissent au moins une de ces chaînes<sup>(2)</sup>).

En complément de ces chaînes Jeunesse, les chaînes musicales MCM, MCM Pop et MCM Top ainsi que la chaîne féminine JUNE constituent l'offre de divertissement jeunes adultes soit masculine, soit féminine. JUNE continue de bénéficier d'une diffusion en exclusivité auprès de CanalSat et de Numéricable, sous les mêmes formes que les chaînes jeunesse, ce qui n'est pas le cas des chaînes MCM qui sont distribuées également par les fournisseurs d'accès Internet.

La chaîne Mezzo et sa déclinaison Mezzo Live HD sont aujourd'hui diffusées dans 41 pays et plus de 17 millions de foyers. Elles se sont imposées comme la référence internationale pour la musique classique, le jazz et la danse à la télévision avec près d'un million de téléspectateurs<sup>(3)</sup> chaque mois. L'entité Mezzo est détenue à 40 % par France Télévisions.

À noter que la chaîne Mezzo Live HD a intégré le bouquet CanalSat en juin 2011.

Par cette offre multiple, Lagardère Active est un acteur de référence dans le domaine télévisuel. La chaîne Gulli représente pour

l'année 2012 la septième part d'audience (PDA)<sup>(4)</sup> des chaînes de la TNT avec 1,9 % de PDA auprès des 4 ans et plus France entière, mais surtout la première offre auprès des enfants 4-10 ans en journée (7h-19h) avec 16,4 % de PDA<sup>(5)</sup>.

Il existe deux modes de rémunération de ces activités d'édition de chaînes de télévision. Tout d'abord, concernant les revenus des chaînes du câble, du satellite et de l'ADSL, ceux-ci sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent et, accessoirement, de revenus publicitaires.

L'inverse caractérise les chaînes diffusées sur la TNT gratuite accessible à tous. En effet, la couverture géographique de cet accès est à la fin 2012 quasi totale. Les chaînes gratuites de la TNT tirent l'essentiel de leurs revenus de la publicité car elles bénéficient d'un large bassin de téléspectateurs potentiels.

Enfin, il est à noter que, depuis le 12 décembre 2012, l'offre de la TNT s'est enrichie de six nouvelles chaînes. Le projet Elle TV, présenté par le groupe Lagardère, n'a pas été retenu. La couverture géographique de ces six chaînes est encore incomplète mais devrait couvrir l'intégralité du territoire français mi-2015.

### A.4 PRODUCTION ET DISTRIBUTION AUDIOVISUELLES

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

En 2012, le chiffre d'affaires réalisé par la Production et la Distribution audiovisuelles représente près de 15,6 % de celui de Lagardère Active.

Lagardère Entertainment a conservé en 2012 sa position de premier producteur de fiction et occupe le deuxième rang dans la production d'émissions de flux.

Le chiffre d'affaires de ses sociétés est composé des financements accordés par les diffuseurs. Les autres sources de financement apportées par des coproducteurs, des collectivités territoriales ou régionales et le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) participent à l'économie des productions. 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

Lagardère Publicité, "La régie en affinité", affiche un positionnement unique en France avec la commercialisation de plus de 150 supports sur six médias (presse, radio, télévision, Internet, mobiles et tablettes) et une présence dans tous les grands univers éditoriaux :

- première régie presse magazine avec une part de marché de 19,6 %<sup>(6)</sup> ;
- en radio, une régie puissante sur les cibles influentes : première régie sur la cible des cadres\* avec une part d'audience commerciale de 30 % et première régie sur la cible des CSP+I\*\* avec une part d'audience commerciale de 23,7 %<sup>(6)</sup> ;
- en télévision, une régie majeure qui couvre toutes les cibles et une présence sur tous les supports de diffusion. C'est notam-

(4) Source : Médiamétrie - Médiamat, audience consolidée. Part d'audience (PDA) : valeur en pourcentage obtenue en divisant l'audience d'un support par l'audience totale du médium auquel il appartient.

(5) Source : Kantar Media ; janvier-novembre 2012 ; hors publicités diverses et information média sauf TV/CA encart inclus.

(6) Source : Médiamétrie -126 000 Radio ; septembre-octobre 2012 ; 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.

ment, avec la chaîne Gulli, la première offre publicitaire sur la cible des enfants 4-10 ans<sup>(1)</sup>;

- o une offre digitale constituée de 70 sites (dont 30 sites premium), qui offre un point d'accès à près de la moitié de la population connectée : 47,5 % de couverture sur la population internaute, soit 21,1 millions de visiteurs uniques (VU)<sup>(2)</sup>, ce qui positionne Lagardère Publicité comme la septième régie du marché. L'offre de 20 applications pour Smartphones et de 7 applications pour tablettes positionne Lagardère Publicité comme une régie référente et pionnière sur les applications digitales.

## A.6 NUMÉRIQUE

En 2012, Lagardère Active a consolidé ses positions sur le Numérique qui représente près de 8 % de son chiffre d'affaires.

Lagardère Active est présent sur le numérique avec les sites et les applications de ses marques offline (dont Elle, Europe 1, Gulli et Télé 7 Jours) ainsi que ses marques pure player (Doctissimo.fr, Boursier.com, Sports.fr, LeGuide.com).

(1) Source : Médiamétrie Médiamat, janvier-novembre 2012 ; Médiamat Thématic, janvier-juin 2012.

(2) Source : Médiamétrie NetRatings, tous lieux de connexion ; novembre 2012.

Lagardère Active est leader des groupes médias, en audience sur le Web, avec plus de 20 millions de visiteurs uniques (VU)<sup>(3)</sup> en novembre en France, en progression de 26 % sur un an (+11 % de croissance organique). LeGuide.com touche 24,3 millions de VU<sup>(3)</sup> en Europe, dans 14 pays.

Sur le mobile, Lagardère Active est le leader français des groupes de médias avec un total mensuel de 5,1 millions de VU<sup>(3)</sup> en novembre, en progression de 6 % depuis janvier. Lagardère Active édite notamment huit applications de référence sur leur thématique : Public, première application sur la thématique people ; Télé7, deuxième application sur la thématique guide TV ; mais aussi Sports.fr, Première, Virgin Radio, Europe 1, Elle et Boursier.com.

Lagardère Active est également présent sur les tablettes avec des applications servicielles comme Télé7, Public et Gulli, et 21 de ses titres presse sont disponibles sur le kiosque d'Apple (Newsstand) depuis avril 2012.

(3) Source : Médiamétrie -126 000 Radio ; septembre-octobre 2012 ; 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.

## B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2012

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2012 : 1 014 M€ (vs 1 441 M€ en 2011)

### • Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2012	2011
<b>Presse</b>	<b>56,8 %</b>	<b>66,3 %</b>
dont Presse Magazine	51,1 %	63,1 %
Autres activités	5,7 %	3,2 %
<b>Audiovisuel</b>	<b>43,2 %</b>	<b>33,7 %</b>
dont Radio	20,4 %	17,9 %
Télévision	22,8 %	15,7 %
<b>Total CA</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>dont Numérique</b>	<b>7,9 %</b>	<b>7,1 %</b>

### • Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2012	2011
France	88,0 %	64,4 %
International	12,0 %	35,6 %
<b>Total CA</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

### B.1 PRESSE MAGAZINE FRANCE

En Presse Magazine en France, Lagardère Active a confirmé en 2012 sa position de leader en diffusion et en publicité, tant sur l'activité globale que sur la quasi-totalité des marchés où la branche opère.

En juillet 2012, Lagardère Active a racheté la participation de la Socpresse dans le magazine *Version Femina* et lui a cédé sa participation dans *TV Magazine*.

*Version Femina* a ouvert un nouveau territoire en octobre 2012 avec le quotidien régional *Le Républicain Lorrain*, augmentant ainsi à 38 le nombre de ses quotidiens porteurs.

En septembre 2012, Lagardère Active a mis en œuvre une décision stratégique sur la marque Be. Le magazine a changé de périodicité et est devenu mensuel. La direction artistique a été redéfinie.

La diffusion France payée (DFP)<sup>(4)</sup> s'est établie sur le mensuel à 294 000 exemplaires et la pagination publicitaire à 62 pages en moyenne par numéro : des résultats très au-dessus des objectifs fixés. Par ailleurs, la marque a enrichi sa position sur le numérique avec le lancement d'un site de *social shopping* en octobre 2012.

En diffusion, Lagardère Active a consenti des investissements en maintien ou en baisse de prix, lui permettant de conserver ou de gagner des parts de marché sur ses segments stratégiques comme le Féminin haut de gamme, l'Actualité ou la Télévision. L'année 2012 aura permis à la Presse

(4) DFP : diffusion France payée 2011-2012. Utilisée pour mesurer le potentiel publicitaire d'un titre de presse, la diffusion payée correspond au nombre moyen d'exemplaires payants diffusés par numéro. La diffusion payée comptabilise principalement les exemplaires vendus en kiosque et les abonnements.

Magazine de se mettre en position de rebond pour 2013. Dans un contexte particulièrement tendu sur la vente au numéro, le chiffre d'affaires diffusion est globalement en baisse de 6,4 % avec une belle résistance sur l'abonnement.

- Dans l'environnement très concurrentiel de la presse féminine haut de gamme, *Elle* a réussi à maintenir sa diffusion en 2012.
- *Psychologies magazine* est parvenu à limiter la baisse de sa diffusion grâce à une performance remarquable de ses abonnements.
- Sur le pôle Art de vivre, les titres ont réalisé de bonnes performances, avec une diffusion France payée (DFP)<sup>(1)</sup> en progression, notamment grâce aux abonnements sur *Maison & Travaux* (+7,6 %) et *Elle à Table* (+7,8 %). *Elle Décoration* et *Le Journal de la Maison* sont stables, *Art & Décoration* (-1,5 %) et *Mon Jardin & Ma Maison* (-1,4 %) sont en légère baisse.
- À l'instar des autres journaux de la presse quotidienne nationale, *Le Journal du Dimanche*, malgré un très bon premier semestre, a affiché une DFP<sup>(2)</sup> en retrait.
- Contrairement à 2011, l'actualité aura été peu porteuse en 2012. Dans ce contexte difficile, *Paris Match* a consolidé sa part de marché sur son segment.
- Dans un marché people très orienté à la baisse, *France Dimanche* et *Ici Paris* ont particulièrement bien résisté et ont affiché les meilleures tendances du marché. *Public* a connu une année difficile, au même titre que ses concurrents sur le segment des people plus jeunes.
- *Télé 7 Jours* est resté leader de son univers de concurrence, avec une diffusion moyenne de 1 371 000 exemplaires. Il a affiché, de loin, la meilleure tendance sur la vente au numéro.
- Par ailleurs, l'année 2012 a été marquée par le décollage des ventes des éditions numériques avec la présence de tous nos titres sur le kiosque d'Apple et une progression de +84 % au total des différents supports.

En publicité, dans un contexte de crise, la Presse Magazine a connu une baisse de son chiffre d'affaires.

- Le magazine *Elle*, dans un marché en baisse, a conservé son leadership incontestable et a gardé une distance par rapport à ses concurrents.
- *Version Femina*, après une excellente année 2011, a enregistré une légère baisse de sa pagination.
- Dans l'univers de la décoration et de la rénovation, Lagardère Active a maintenu son leadership, avec des titres leaders sur leur segment comme *Elle Décoration* ou *Maison & Travaux*.
- La pagination publicitaire de *Paris Match* et du *Journal du Dimanche* est en baisse par rapport à 2011.
- *Télé 7 Jours*, dans un univers de la presse télévision en baisse structurelle, a confirmé sa position de leader.
- Sur le pôle Parental, Lagardère Active a gagné 3,2 points de part de marché avec *Parents* qui s'est comporté mieux que ses concurrents.
- Sur l'activité de Licences à l'international, le chiffre d'affaires est en croissance sensible sur 2012. La Presse Magazine a poursuivi le déploiement de ses marques avec le lancement de *Elle Décoration* aux Philippines, en septembre 2012. Par ailleurs, de nouveaux projets de développement sont déjà bien engagés pour 2013 avec, par exemple, le lancement prévu en octobre 2013 de *Elle* en Australie.

(1) DFP : diffusion France payée 2011-2012. Utilisée pour mesurer le potentiel publicitaire d'un titre de presse, la diffusion payée correspond au nombre moyen d'exemplaires payants diffusés par numéro. La diffusion payée comptabilise principalement les exemplaires vendus en kiosque et les abonnements.

## B.2 RADIO

### Europe 1

L'année 2012 a été marquée par l'arrivée du nouveau directeur de la rédaction Fabien Namias. Dès son arrivée, il a misé sur une stabilité de la grille et sur un renforcement de l'information anglée avec des points de vue et des événements exclusifs (déplacement de la matinale à New York lors des élections américaines, déplacement de la matinale à Kaboul lors du retrait des troupes françaises, première interview radio du président François Hollande depuis son élection).

La stratégie est de miser sur une croissance organique régulière en s'appuyant sur une fidélisation du cœur d'auditeurs.

Les résultats d'audience de la vague de novembre-décembre 2012<sup>(2)</sup> ont confirmé un socle d'audience performant.

- Europe 1 a réalisé de très bonnes performances en séduisant chaque jour 4 793 000 auditeurs :
  - avec 9,1 % d'audience cumulée, Europe 1 a gagné +0,2 point sur une vague ;
  - avec une durée d'écoute de 123 minutes, en progression de +9 minutes en un an (+3 minutes sur une vague), Europe 1 fidélise toujours plus son auditoire ;
  - en part d'audience (PDA), Europe 1 a également progressé, avec 7,6 % de PDA (+0,1 point sur une vague).
- L'émission *Europe 1 matin* a établi son record d'audience depuis que Bruce Toussaint présente la matinale :
  - 3 023 000 auditeurs chaque matin, soit une progression de 169 000 auditeurs en une vague<sup>(3)</sup> ;
  - les nouveaux rendez-vous installés à la rentrée ont réalisé de très bonnes performances : *L'édito politique* de Caroline Roux (+141 000 auditeurs), *Le vrai-faux de l'info* de Laurent Guimier (+136 000 auditeurs), *La revue de presse* de Natacha Polony (+215 000 auditeurs) sont tous en hausse ainsi que *L'interview de 8h20* de Jean-Pierre Elkabbach (+179 000 auditeurs), *La revue de presque* de Nicolas Canteloup (+243 000 auditeurs), *Rouge vif* d'Anne Roumanoff et *Les humeurs* de Jérôme Commandeur (+165 000 auditeurs) ;
  - tous les quarts d'heures de la matinale sont en progression de 7h00 à 9h00, en un an comme sur une vague.
- En plus de la matinale, de nombreux rendez-vous ont progressé : *Le grand direct des médias* de Jean-Marc Morandini, *Faites entrer l'invité* de Michel Drucker, *Europe 1 midi* de Patrick Roger, *Les Experts Europe 1* d'Helena Morna et *On va s'gêner* de Laurent Ruquier.
- Sur les cibles commerciales, Europe 1 a progressé sur les 25-59 ans, avec une PDA<sup>(4)</sup> de 6,3 % (+0,3 point en un an).

Europe1.fr a enregistré de très belles performances dans ses activités digitales sur l'année 2012 :

- le site de la radio est visité par plus de 2,4 millions de visiteurs uniques (VU) en moyenne chaque mois sur la période janvier-novembre 2012<sup>(5)</sup> ;
- le portail News Europe 1 rassemblant Europe1.fr, Lejdd.fr, Parismatch.com et Lelab.europe1.fr a réuni chaque mois plus de 3 millions de VU en moyenne en septembre-novembre 2012. Les objectifs de ce portail sont de s'installer rapidement dans

(2) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; novembre-décembre 2012 ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; évolution en une vague sauf mention contraire.

(3) Source : Médiamétrie Médiamat, janvier-novembre 2012 ; Médiamat'Thématik, janvier-juin 2012.

(4) Source : Médiamat'Thématik ; vague 23.

(5) Source : Médiamétrie Netratings, tous lieux de connexion ; novembre 2012. Attention, en cours d'année 2012, la mesure de l'Internet en France a évolué : en août, Médiamétrie a changé de méthodologie. Ce changement méthodologique attribue désormais plus de poids aux jeunes dans les audiences et, *contrairement*, moins de poids aux cibles les plus âgées. Cela a eu un impact à la baisse sur les performances des sites Internet et du portail de Lagardère Active.

le top 10 des sites d'actualités et à moyen terme d'intégrer le top 5, en dépassant les cinq millions de VU Nielsen;

- Europe 1 est la radio la plus téléchargée de France sur la période janvier-novembre 2012<sup>(1)</sup> et a été leader chaque mois, avec une moyenne de plus de 5,2 millions de podcasts téléchargés mensuellement en France. Europe 1 est la seule station à avoir dépassé la barre des six millions de téléchargements. Le top 3 des émissions les plus téléchargées est robuste et reste le même que l'année dernière. *La revue de presque*, de Nicolas Canteloup, reste le podcast le plus téléchargé de la station, suivi de *On va s'égner*, qui a atteint cette année de nouveaux records, et de *Au cœur de l'histoire*. Le nombre de visites sur l'application mobile, disponible sur toutes les plates-formes, dépasse régulièrement les deux millions. Elle fait partie du classement des 20 applications les plus visitées en France.

### Radios musicales

Virgin Radio a fait sa rentrée 2012 avec Cyril Hanouna, pour la deuxième saison consécutive, à la tête de la matinale entre 6h00 et 9h00.

De 9h00 à 20h00, Virgin Radio diffuse chaque heure 40 minutes de musique pop non stop.

(1) Source : Médiamétrie Netratings, tous lieux de connexion ; novembre 2012.

De 20h00 à 2h00, Double F présente *Le Lab Virgin Radio*, émission consacrée à la musique, en alternant interviews d'artistes et performances live.

Les évolutions apportées à la programmation musicale, depuis l'été 2012, n'ont été finalisées que sur le début de l'année 2013. En novembre-décembre 2012, les bonnes performances de la station sur son cœur de cible, les 25-34 ans, démontrent déjà la pertinence de ce positionnement : +0,4 point de PDA en 1 an, +10 % d'audience moyenne et +10 minutes de durée d'écoute.

RFM se positionne comme la deuxième radio musicale adulte sur les 35-49 ans<sup>(2)</sup>.

Après deux saisons prometteuses, RFM a renforcé sa matinale sur la rentrée 2012, avec une équipe étoffée : Pascal Gigot et Sandra Lou ont rejoint Bruno Roblès pour *Le meilleur des réveils* tous les jours entre 6h00 à 9h00.

Entre 17h00 et 20h00, le duo Guillaume Aubert et Sophie Coste agrément le *drive time* de chroniques people, cinéma, musique et d'interviews.

Malgré un fléchissement de son audience cumulée sur la fin d'année 2012, essentiellement lié au contexte de vague, RFM conserve sa place de deuxième radio musicale adulte avec 2,8 % de PDA et reste la station musicale écoutée le plus longtemps (1h39 min).

(2) Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2012.

L'évolution de l'audience cumulée des radios de Lagardère Active en France est la suivante :

	Nov.-Déc. 2012	Sept.-Oct. 2012	Nov.-Déc. 2011	Nov.-Déc. 2010
Virgin Radio	4,1 %	4,3 %	4,6 %	4,4 %
RFM	4,2 %	4,9 %	4,6 %	4,4 %
Europe 1	9,1 %	8,9 %	9,4 %	8,9 %

Source : Médiamétrie.

### Les radios à l'international

Les radios de Lagardère Active Radio International (LARI) réunissent chaque jour : 7,3 millions d'auditeurs en Pologne<sup>(3)</sup> ; 2,5 millions en Roumanie<sup>(4)</sup> ; 2 millions en République tchèque<sup>(5)</sup> ; plus de 800 000 en Afrique du Sud<sup>(6)</sup> ; environ un demi-million en Allemagne<sup>(7)</sup> et près de 350 000 en Slovaquie<sup>(8)</sup>.

Au total, LARI rassemble quotidiennement plus de 13,5 millions d'auditeurs.

(3) Source : SMG/KRC Radio Track août-octobre 2012.

(4) Source : IMAS mai-août 2012.

(5) Source : Radio Project Q2+Q3 2012.

(6) Source : RAMS 2012/5.

(7) Source : AS&S MA II 2012 et E.M.A 2012.I.

(8) Source : MML SK Q2+Q3 2012.

En cohérence avec la stratégie globale de Lagardère Active, LARI a poursuivi son développement numérique en 2012 avec l'intensification du développement des régies digitales en Pologne et en République tchèque.

En parallèle de son activité éditoriale, LARI a continué à opérer ses propres régies qui commercialisent en exclusivité de nombreux éditeurs extérieurs, tels que Radio Impuls (leader en République tchèque), le réseau PN en Pologne, ou encore la radio Smart FM en Roumanie, en plus de ses propres radios.

Cette stratégie permet à LARI de renforcer son leadership commercial et d'être l'offre leader des régies radios en République tchèque et en Afrique du Sud.

L'évolution du nombre d'auditeurs par pays est la suivante :

	2012	2011
Pologne	7 286 000	7 570 000
Roumanie	2 494 718	2 264 566
République tchèque	1 961 000	1 972 000
Allemagne	584 000	528 000
Slovaquie	347 000	302 000
Afrique du Sud	835 000	973 000

Sources : Pologne : SMG/KRC Radio Track août-octobre 2011-2012 - LV 15+.

Roumanie : IMAS mai-août 2011-2012 LV11+ Urbains et IMAS mai-août 2011-2012 LV11+ Bucarest.

République tchèque : Radio Project Q2+Q3 2011-2012 - LV12+.

Allemagne : AS&S MA II 2012 et E.M.A 2012.I.

Slovaquie : MML SK Q2+Q3 2011/12 - LV14+.

Afrique du Sud : RAMS 2012/5 décembre LV15 + Rég.

### B.3 CHÂÎNES DE TÉLÉVISION

L'année 2012 a confirmé la montée en puissance de la TNT, mais les nouvelles chaînes progressent moins en audience que les années précédentes. En effet, elles ne bénéficient plus de l'augmentation de leur couverture : le seuil de 95 % de la population française initialisée a été atteint dès la fin 2011. La part d'audience (PDA) des chaînes de la TNT, qui était passée de 18,3 % en 2010 à 21,4 % en 2011 (+3,1 points), est ainsi de 22 % en 2012 (soit une hausse de seulement 0,6 point vs l'an dernier). La PDA des chaînes thématiques continue à légèrement reculer, à 11,2 % contre 11,6 % en 2011. L'ensemble des chaînes hertziennes historiques reculent un peu elles aussi, mais représentent toujours les deux tiers de la consommation télévisuelle (66,7 % de PDA vs 67 % en 2011).

Le paysage audiovisuel français (PAF) a également été marqué en 2012 par le lancement de six nouvelles chaînes TNT HD, dont la couverture s'étendra progressivement jusqu'à mi-2015. Du 12 décembre (jour de leur lancement) au 30 décembre 2012, ces chaînes ont représenté à elles six, 1,5 % de PDA nationale<sup>(1)</sup>.

Dans ce contexte, les recettes publicitaires de Gulli n'ont progressé que de 3,5 %, après une progression de plus de 30 % entre 2010 et 2011.

En 2012, Gulli a touché en moyenne 35 000 000 téléspectateurs<sup>(2)</sup> de 4 ans et + chaque mois, soit une hausse de 2 % vs 2011.

La chaîne fait ses plus belles audiences en prime time. En 2012, Gulli a été quatre fois "millionnaire" et a battu son record historique avec 1 649 000 téléspectateurs de 4 ans et + en moyenne pour le film *La Guerre des boutons*.

Gulli est, en outre, la deuxième chaîne du PAF la plus en affinité avec les ménagères avec enfants (indice de 131,9), pour la troisième année consécutive.

L'ensemble des chaînes Jeunesse de Lagardère Active représente 34 % de l'audience des chaînes enfants<sup>(3)</sup>. TiJi et Canal J sont respectivement au sixième et dixième rang des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans (offre payante), avec respectivement 2,7 % et 1,7 % de PDA. Canal J a progressé en un an de 8 % sur les 4-14 ans (offre payante), avec 1,4 % de PDA. TiJi, qui a changé d'habillage en février, rassemble en moyenne chaque mois 620 000 enfants 4-10 ans (offre payante) et se classe deuxième chaîne préscolaire en France.

En un an, June a progressé de 22 % sur les femmes 15-34 ans avec 1,1 % de PDA<sup>(4)</sup>. Dans le Top 5 des chaînes thématiques sur cette cible, June a gagné quatre places dans le classement sur cette même période.

L'offre MCM (MCM, MCM Top et MCM Pop) est la première offre musique et divertissement en PDA sur les hommes 15-24 ans (0,8 % de PDA) et sur les hommes 15-34 ans (0,5 % de PDA)<sup>(5)</sup>.

Les versions localisées de TiJi et de Gulli en Russie, lancées en mai 2009 sur la plate-forme satellite NTV+, poursuivent leur croissance et ont atteint la rentabilité en 2012. Éditées en langue russe, ces chaînes sont basées sur un modèle économique payant à

l'abonné. Fin septembre 2012, TiJi totalisait 5 millions de foyers abonnés<sup>(6)</sup> dans neuf pays (triplement du nombre d'abonnés sur un an) et Gulli 1,6 million de foyers abonnés<sup>(6)</sup> (+105 %).

De plus, pour optimiser le positionnement des marques, développer leur notoriété, anticiper et accompagner les nouveaux modes de consommation de la télévision en imaginant les nouvelles déclinaisons des contenus et leur mise à disposition, le pôle TV s'est adapté à l'ère numérique : applications pour mobiles ; tablettes et TV connectée, X box ; télévision de rattrapage ; vidéos à la demande ; sites Web.

Par ailleurs, les opérations de diversification, notamment celles de la marque Gulli, ont été renforcées en 2012.

Enfin, l'engagement de l'offre Jeunesse et Famille dans la préservation de l'environnement, le sport et les bonnes pratiques alimentaires s'est retrouvé dans sa programmation.

### B.4 PRODUCTION ET DISTRIBUTION AUDIOVISUELLES

L'année 2012 a été marquée, pour Lagardère Entertainment, par le succès d'audience du format court de fiction *Nos chers voisins* coproduit par Aubes Productions et Ango Productions, et diffusé sur TF1. La société Atlantique Productions a poursuivi son développement international avec la livraison de la série *Transporter*, diffusée sur M6 en France et sur RTL en Allemagne, et la mise en production de *Borgia* saison 2 pour Canal+ et de la série policière *Jo*, pour TF1, dont l'acteur principal est Jean Reno.

Les autres séries de Lagardère Entertainment continuent à réaliser de bonnes audiences, notamment *Joséphine, ange gardien*, *Julie Lescaut*, *Boulevard du Palais*, *Famille d'accueil* et l'émission quotidienne *C dans l'air* diffusée sur France 5.

L'année 2012 a également été marquée par une nouvelle augmentation de la durée d'écoute de la télévision en France (3 heures 50 par jour, soit 3 minutes de plus par rapport à 2011, selon Médiamétrie).

L'exercice a été marqué également par le lancement en décembre de six nouvelles chaînes TNT gratuites, ce qui va accentuer la fragmentation de l'audience dans un contexte publicitaire morose pour l'ensemble des acteurs, mais créer également de nouveaux besoins de programmes.

Malgré ces changements structurels, les plus gros acteurs du marché français restent TF1 et le groupe France Télévisions qui demeurent les principaux clients de Lagardère Entertainment.

Dans ce contexte de recomposition du paysage audiovisuel et de modification des méthodes de consommation de la télévision (vidéo à la demande avec ou sans abonnement, télévision de rattrapage), Lagardère Entertainment a poursuivi ses développements dans le flux, la fiction légère, la production internationale mais également dans la production de programmes spécifiquement dédiés à une diffusion sur Internet.

### B.5 NUMÉRIQUE

En 2012, Lagardère Active a élargi son modèle à d'autres formes de monétisation des audiences avec :

- l'acquisition de LeGuide.com en juillet, numéro un en Europe des comparateurs de prix, un service qui se monétise au coût par clic (CPC). La société opère dans 14 pays et référence 155 millions d'offres provenant de 78 000 e-commerçants ;
- le lancement de La Place Media, en septembre 2012, par Lagardère Publicité, en collaboration avec Amaury Médias, Figaro Medias et TF1 Publicité. Il s'agit d'un service qui commercialise, en exclusivité, aux enchères et en temps réel, l'audience digitale qualifiée de 80 sites médias ;

(6) Source : Reporting local Russie.

(1) Source : Médiamétrie - Médiamat ; audience consolidée. Chaînes hertziennes historiques : TF1, France 2, France 3, Canal+ , France 5 24/24, Arte 24/24 et M6.  
Chaînes TNT : BFM TV, Direct 8, France 4, Gulli, i-Télé, LCP, NRJ12, NT1, TMC, Direct Star, W9 et France 0.  
Chaînes thématiques : Total TV - (chaînes hertziennes historiques + chaînes TNT).  
Nouvelles chaînes TNT HD : HD1, L'équipe 21, 6 ter, numéro 23, RMC Découverte HD, Chérie 25.  
(2) Source : Médiamétrie - Médiamat ; quotidien.  
(3) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2012 ; audience consolidée ; PDA 4-14 ans ; offre étendue ; moyenne lundi-dimanche ; 3h-27h.  
(4) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2012 ; audience consolidée ; offre payante.  
(5) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2012 ; audience consolidée ; offre payante.

- o l'acquisition de BilletReduc.com en décembre, service de billetterie en ligne et leader en France des réservations à prix réduit avec plus de 2,2 millions de billets en 2012.

Lagardère Active a également consolidé ses positions autour de ses sites médias, y compris sur les segments les plus dynamiques que sont la vidéo ou le mobile.

- o Doctissimo.fr, premier site féminin français avec 8,9 millions de visiteurs uniques (VU)<sup>(1)</sup>, a poursuivi son développement sur la vidéo avec Doctissimo Play, une nouvelle chaîne bien-être et santé sur YouTube.
- o Elle.fr, avec 2,2 millions de VU<sup>(2)</sup>, a su innover en 2012 en lançant le DailyElle, le premier site média en France développé en *web responsive design* : une technologie qui lui permet de s'adapter directement à l'écran sur lequel il est consulté (Internet, mobiles et tablettes).
- o Avec plus de 6 205 000 téléchargements en novembre 2012<sup>(3)</sup>, Europe 1 est la radio la plus téléchargée de France pour le 11<sup>e</sup> mois consécutif. Europe 1 diffuse également plus de 7 heures de programmes en direct en vidéo, depuis septembre 2012.
- o Public.fr, lancé en 2011, a connu un succès d'audience qui le place premier dans son univers de concurrence tant sur le Web avec 3,4 millions de VU<sup>(2)</sup> que sur le mobile avec 0,8 million de VU<sup>(2)</sup>.
- o Avec 1,8 million de VU<sup>(2)</sup> en décembre 2012, Télé7, l'application programme TV de Télé 7 Jours, est la première application télé dans le classement OJD des applications mobiles.

## B.6 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2012

En 2012, dans un contexte publicitaire difficile, Lagardère Active a réduit son exposition à la publicité qui représente 41,5 % de l'ensemble de son chiffre d'affaires, contre 51 % en 2011.

L'accent a été mis sur le renforcement de ses marques avec des initiatives telles que les lancements de La Place Media, du

(1) Source : Médiamétrie Netratings, tous lieux de connexion ; novembre 2012.  
 (2) Source : Médiamétrie - Médiamat<sup>1</sup> Thématik ; janvier-juin 2012 ; audience consolidée ; PDA 4-14 ans ; offre étendue ; moyenne lundi-dimanche ; 3h-27h.  
 (3) Source : Médiamétrie eStat ; Catch Up Radio ; novembre 2012 ; France.

	Belgique	Suisse	Hongrie	Espagne	Canada	États-Unis
<b>Distribution</b>						
Distributeur national	x	x	x	x	x	x
Grossiste	x	x	x	x	x	
Distributeur de produits FMCG <sup>(1)</sup>	x	x	x	x	x	
Logistique tiers <sup>(2)</sup>	x	x	x	x	x	
Services marketing	x	x	x	x	x	x
<b>Détail intégré<sup>(3)</sup></b>	x	x	x	x		

(1) *Fast-moving consumer goods (biens de grande consommation).*  
 (2) *Third party logistic.*  
 (3) 1 258 magasins en 2011 et 1 197 en 2012.

## A.1 LE TRAVEL RETAIL

### Le commerce dédié au service des voyageurs

Le Travel Retail est une niche de la distribution, l'une des plus attractives du commerce de détail. Depuis ces dernières années, le marché se transforme en profondeur : il se mondialise, s'intègre, se consolide et se sophistique.

Dans ce segment, Lagardère Services amplifie son développement en :

DailyElle, du streaming d'Europe 1, de sites de e-commerce et des applications de Télé 7 Jours et de Public.

La relance de la croissance s'est également traduite par l'élargissement du périmètre de Lagardère Active avec les acquisitions de LeGuide.com et de BilletReduc.com.

Parallèlement, la branche du Groupe a poursuivi ses efforts de maîtrise de ses coûts, comme elle s'y était engagée.

## C) PERSPECTIVES

En ce début 2013, la visibilité sur le marché publicitaire reste faible tant pour les magazines que pour la radio et le média Internet.

Dans ce contexte, l'effort de maîtrise des coûts de Lagardère Active sera poursuivi. Par ailleurs, la branche du Groupe poursuivra le développement de ses positions sur les plates-formes d'audience numérique et développera de nouveaux revenus numériques à partir de ses marques.

### 5.2.1.3 LAGARDÈRE SERVICES

#### A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Présent dans 25 pays sur quatre continents, Lagardère Services est un leader mondial de la Distribution de proximité et du Travel Retail.

Lagardère Services articule son développement autour de deux pôles correspondant à ses deux métiers :

- o LS travel retail regroupe les activités de Détail en zones de transports et concessions sur trois segments d'activité : Travel Essentials, Duty Free & Luxury et Food Services. Ces activités sont localisées au sein de trois zones géographiques : Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA), Asie-Pacifique (ASPAC) et Amérique du Nord.

Ce pôle rassemble 4 066 magasins, contre 3 978 en 2011, dont 3 534 en Europe, Moyen-Orient et Afrique, 208 en Asie-Pacifique et 236 en Amérique du Nord.

- o LS distribution développe des activités de Distribution et services pour les points de vente de proximité, que ce soient les réseaux indépendants ou ses activités de Détail intégrées. LS distribution propose également une gamme complète de services aux e-commerçants. Ces activités et leurs localisations géographiques peuvent être synthétisées comme suit :

- o fédérant plus fortement ses positions actuelles pour accroître son efficacité et sa notoriété ;
- o enrichissant les offres commerciales, en particulier en restauration ;
- o intensifiant le développement organique, en particulier dans les pays émergents ;
- o accélérant la croissance externe avec, si possible, une acquisition transformatrice.

LS travel retail, dont la stratégie est d'être le détaillant de référence des passagers et, aux yeux des concédants, le partenaire

privilegié sur tous les segments de marché, est organisé par zone géographique :

- o LS travel retail EMEA couvre la zone Europe et les développements à venir au Moyen-Orient et en Afrique. Un centre d'expertise et de support Duty Free Aelia Franchisor a été mis en place et les activités opérationnelles françaises d'Aelia et de Relay sont regroupées sous LS travel retail France ;
- o LS travel retail ASPAC couvre la zone Asie-Pacifique. Un effort significatif a été fait sur cette zone avec la mise en place à Singapour d'une structure de développement dédiée pour en accélérer la croissance ;
- o LS travel retail North America couvre les activités de Détail au Canada et aux États-Unis.

Troisième opérateur mondial en Travel Retail, Lagardère Services est présent sur les trois segments de marché, et :

- o anime le premier réseau international de magasins dédiés à la vente de produits de loisirs culturels et *convenience* (Travel Essentials) ;
- o est un acteur majeur des boutiques de ventes hors taxes, de luxe et de mode (Duty Free & Luxury) ;
- o se développe également en restauration sur les lieux de transport (Food Services).

Le réseau comprend des points de vente :

- o sous enseignes propres, qu'elles soient internationales (Relay, Hubiz, Aelia Duty Free, Discover, Tech2go, So ! Coffee ou Trib's) ou à forte identité locale (Buy Paris Duty Free, Buy Paris Collection, Payot, Newslink) ;
- o en franchises et licences (Hermès, Lonely Planet, Fnac, iStore, Costa Coffee ou encore Paul).

#### a) Leader mondial en Travel Essentials

Avec les magasins Relay ou Hubiz ainsi que des enseignes locales (dont Newslink), Lagardère Services anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins de presse et *convenience* implantés en zone de transport, dont plus de 130 aéroports internationaux. Profitant de l'ouverture régulière de nouveaux points de vente, 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 et de dépannage.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Services exploite également de nombreux magasins de petite électronique, d'accessoires de téléphonie et de produits nomades sous les enseignes Fnac, Virgin, iStore, Tech2go (notamment en France, en Allemagne, en Pologne, en Chine, en Australie, au Canada et aux États-Unis).

Enfin, les enseignes Air de Paris (France) et Discover (Amérique du Nord, Allemagne, Pologne, Australie et Singapour) offrent aux touristes des produits locaux et des souvenirs spécifiquement liés aux sites ou aux régions dans lesquels elles sont implantées. LS travel retail opère notamment les concessions souvenirs de la tour Eiffel et du Sydney Opera House, ainsi que des points de vente aux chutes du Niagara.

La concurrence, dans la vente de presse et *convenience* en zone de transport, est essentiellement locale : Hudson News, Paradies ou HMSHost en Amérique du Nord ; WH Smith au Royaume-Uni ; Valora en Suisse ; Valora et Eckert en Allemagne ; Areas en Espagne ; Ruch et Kolporter en Pologne, entre autres. Deux groupes affichent des ambitions de développement à l'international : Hudson News en Europe à la suite de son rachat par Dufry et WH Smith en Europe et en Asie-Pacifique.

#### b) Un des leaders mondiaux du Duty Free & Luxury

LS travel retail exploite également des points de ventes hors taxes et des concepts spécialisés, sous ses propres enseignes (Aelia Duty Free, Buy Paris Duty Free, So Chocolate, Fashion Gallery,

etc.) et à travers des licences de marques internationales (Hermès, Fauchon, Longchamp, Hugo Boss, etc.).

Ce segment en forte croissance représente 292 magasins.

LS travel retail exerce également une activité de ventes à bord de produits haut de gamme, pour le compte de compagnies aériennes (notamment Air France, Alitalia et Iberia) en partenariat avec le groupe Servair.

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

#### c) Un opérateur en croissance rapide sur le segment Food Services

Enfin, fort de sa présence historique dans les hôpitaux en France (188 points de vente), LS travel retail accélère son développement dans les activités de restauration en concessions avec notamment le gain des contrats TGV Rhin-Rhône, de l'aéroport de Montpellier, puis le rachat de deux sociétés en République tchèque donnant accès, à terme, à plus de 50 points de vente de restauration dans les gares et les stations de métro.

LS travel retail opère près de 300 points de vente de restauration dans neuf pays en France, en Pologne, en République tchèque, en Allemagne, en Belgique, en Australie, en Bulgarie, aux États-Unis et au Canada, sous enseignes propres (Trib's, Business Shark, So ! Coffee, etc.) ou sous licences de marques internationales (Paul, Costa Coffee, Subway, etc) ou locales (Panos, Mr. Baker, Empik Café, Java U, etc.).

### A.2 LA DISTRIBUTION

Leader de la Distribution et des Services pour les points de vente de proximité, LS distribution a sensiblement diversifié ses activités et affiche aujourd'hui des objectifs de croissance et de consolidation malgré la baisse des produits de l'écrit, autour des trois axes suivants :

- o l'amélioration de la performance et l'optimisation des opérations de distribution de presse : harmonisation et amélioration des pratiques industrielles et de la productivité, intégration des sociétés pour gagner en efficacité, gains de parts de marchés en distribution de presse, capture d'une plus grande partie de la chaîne de valeur, etc. ;
- o le développement d'activités de distribution et services diversifiées : distribution et représentation de marques FMCG, extension des services (y compris dématérialisés) proposés au réseau dans une offre nouvelle et commercialement attractive, développement vers les réseaux de détail hors diffusion de presse ;
- o la construction d'une offre de services B2B sur la base des compétences et des actifs logistiques ainsi que des systèmes : prestataire de services aux e-commerçants, prestations 3PL (*Third-Party Logistics provider*), PUDO (*Pick Up Drop Off*).

#### a) Distribution de presse nationale et import-export de presse

Approvisionner les points de vente en journaux et en magazines est une fonction indispensable de la commercialisation de la presse. Lagardère Services exerce cette activité dans neuf pays en intervenant à deux niveaux : la distribution de presse nationale et l'import-export de presse internationale.

Leader mondial de la Distribution de presse nationale, LS distribution est le numéro un aux États-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne et en Hongrie. Dans ces pays, Lagardère Services dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (10 641 points de vente, dont 582 intégrés), la SGEL en Espagne (plus de 20 000 points de vente).

En Amérique du Nord, Curtis Circulation Company, premier distributeur national de presse magazine sur le territoire nord-américain,

anime un réseau de grossistes indépendants et gère la vente des titres représentés auprès des plus grandes chaînes de commerce de détail. En 2012, sa part de marché est de 33 %.

Ses concurrents sont d'importants acteurs locaux comme TDS-WPS (groupe Time Warner), Comag (The News Group) ou Kable. En 2012, le marché s'est sensiblement transformé avec le rachat de Comag par The News Group (TNG, principal grossiste américain) à Hearst group & Condé Nast, Ce mouvement de concentration vertical constitue un nouveau bouleversement du marché de la distribution de la presse aux États-Unis.

En Espagne, la SGEL, premier distributeur national de presse, détient 49 % du marché global presse et magazines. Ses principaux concurrents sont Logista et GDER (coopérative d'éditeurs de journaux).

Lagardère Services est également leader en Hongrie, en Belgique et en Suisse romande.

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

### b) Les autres activités de Distribution

Afin de répondre à la baisse structurelle du marché de la presse, LS distribution a diversifié ses activités de Distribution en s'appuyant sur la force de ses réseaux et de ses organisations locales.

Lagardère Services propose désormais des services de distribution et de représentation de marques, de distribution de produits

FMCG, de logistique à destination des e-commerçants, ainsi que des nouveaux services (y compris dématérialisés tels que Western Union, la téléphonie...).

### c) Les activités de Détail intégré : le commerce de proximité en centre-ville et en centres commerciaux

LS distribution anime également un vaste réseau de plus de 1 200 points de vente de proximité 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 librairies et 4 points de vente Nature & Découvertes. La concurrence est composée de la Fnac et de libraires indépendants.

Par ailleurs, afin de faire face à la décroissance régulière des marchés de la presse, LS distribution poursuit un plan de diversification des gammes de produits mais aussi de ses concepts en se développant sur les segments de la restauration rapide, du coffee shop et des concepts spécialisés.

LS distribution a notamment noué des partenariats avec des acteurs reconnus tels que La Cure Gourmande (France et Espagne), Nature & Découvertes (Suisse) et Jeff de Bruges (Espagne).

### B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2012

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2012 : 3 809 M€ (vs 3 724 M€ en 2011).

#### • Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2012	2011
LS travel retail	56,3 %	53,3 %
LS distribution	43,7 %	46,7 %
dont Détail intégré	18,3 %	18,7 %
Distribution	25,4 %	28,0 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

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

	2012	2011
France	28,0 %	28,9 %
Europe	58,5 %	59,0 %
Amérique du Nord	6,1 %	6,0 %
Asie-Pacifique	7,4 %	6,1 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Le chiffre d'affaires en 2012 a progressé de +2,3 % en données brutes et de +2,2 % à taux de change et périmètre comparables.

Le Travel Retail représente 56,3 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2012 contre 53,3 % à fin 2011. Les activités de Détail (Travel Retail et Détail intégré) représentent désormais 74,6 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2012 contre 72 % à fin 2011, grâce aux acquisitions en 2011 (République tchèque et Nouvelle-Zélande) et en 2012 (République tchèque, Pacifique, Genève et Italie), aux gains de nouveaux contrats (Chine, Malaisie, La Réunion, les "boutiques du quotidien"), et ce malgré les mises en équivalence de certaines activités (Aéroports de Paris et de Lyon).

La politique de diversification de l'offre produits, tant dans les activités de Détail que dans la Distribution de presse, a permis de faire

diminuer la part des produits de l'écrit dans le chiffre d'affaires géré de 50,1 % en 2011 à 46,2 % en 2012.

L'environnement de marché en 2012 a été marqué par la poursuite de la croissance des trafics aériens, mais à un rythme moins soutenu qu'en 2011, et par l'accélération sensible du recul du marché de la presse et du livre.

L'ampleur de la crise économique (en particulier en Europe et en Amérique du Nord) ainsi que les tensions géopolitiques ont pesé sur l'activité.

À noter également, le maintien du franc suisse et du dollar australien à des niveaux très élevés a continué à pénaliser les ventes dans ces pays.

### **Poursuite de la croissance du trafic aérien**

Après une baisse de 2,7 % en 2009, des progressions de 6,3 % en 2010 et de 5 % en 2011, l'année 2012 a été marquée par une croissance des trafics aériens de plus de 4 % au niveau mondial dont : 2,2 % sur l'Europe, 1,5 % sur l'Amérique du Nord et 7,7 % sur l'Asie-Pacifique<sup>(1)</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 2012 sont au-dessus de 2007 ;
- en Amérique du Nord, les trafics n'ont pas encore retrouvé leur niveau de 2007 ;
- en Asie-Pacifique, les trafics 2012 sont bien supérieurs à ceux de 2007.

### **Accélération de la baisse des produits de l'écrit**

Les marchés de la presse ont connu une accélération du déclin avec des baisses en volumes de 5 % à 10 % selon les pays.

Les baisses de volumes ont été partiellement compensées par des hausses de prix.

Dans ce contexte, la croissance soutenue du résultat en Travel Retail s'explique par :

- la croissance des trafics aériens ;
- le développement des réseaux (par croissance interne et externe) et la modernisation des magasins ;
- la poursuite de la stratégie d'évolution des concepts et des gammes vers des produits en croissance et/ou à plus forte marge (duty free, restauration et *convenience* par exemple).

Le portefeuille de concessions de Lagardère Services s'est sensiblement développé au cours de l'année. Ce développement s'est fait en particulier au bénéfice des activités Duty Free & Luxury, dont les niveaux de redevances sont traditionnellement plus élevés mais pour lesquelles les marges opérationnelles le sont également.

Quant à la Distribution, la baisse de son résultat est en partie compensée par les efforts de diversification et les plans de réorganisation mis en œuvre. Ces derniers ont permis de générer de nouveaux revenus et de continuer à réaliser des économies en 2012.

## **B.1 LE TRAVEL RETAIL**

### **Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)**

En France, le chiffre d'affaires géré 100 % du réseau Relay France augmente de 1,4 % par rapport à 2011.

Cette progression témoigne du dynamisme de la filiale qui a été en mesure de compenser la baisse sensible des ventes de presse (-5,3 %), de livres (-9,6 %) et de la téléphonie (-21,3 %).

Le succès de la diversification repose sur :

- le développement de Relay sur le segment Food Services avec le déploiement de l'enseigne Trib's ;
- le renforcement de l'offre *convenience* destinée aux "commuters" avec l'enseigne Hubiz et l'accroissement de l'offre alimentaire dans les Relay ;
- la poursuite de la mutation de l'offre vers des produits électroniques ;
- la rénovation des magasins Virgin sous enseigne Fnac permettant une croissance des ventes de 10,2 % ;
- les remarquables performances des ventes de souvenirs des boutiques de la tour Eiffel (+8,2 %) dont le contrat a été renouvelé en 2012.

Les ventes en aéroports assurées par la joint-venture Relay@ADP ont enregistré des performances satisfaisantes grâce, notamment, aux ouvertures des points de vente de souvenirs Air de Paris, et ce malgré un programme de travaux chargé en 2012.

En France également, l'activité d'Aelia a enregistré en 2012 une très forte progression de son chiffre d'affaires à 20,2 %, tant sur les aéroports parisiens (21,8 %) que régionaux (19,6 %). La modernisation des points de vente, les nouvelles initiatives commerciales et la qualité de la politique de formation permettent de dégager des résultats commerciaux qui vont nettement au-delà de la croissance du trafic aérien (+1,0 % sur Aéroport de Paris, +0,9 % à Lyon, +13,4 % à Marseille et +7,5 % à Nice). Par ailleurs, le déploiement du nouveau concept Aelia Duty Free sur le réseau province mais aussi l'ouverture des nouveaux terminaux A/C et S4 à Roissy - Charles-de-Gaulle ont eu un impact très favorable sur l'évolution des ventes.

L'activité de ventes à bord connaît elle aussi une belle progression de 5,7 % de son chiffre d'affaires grâce à l'optimisation de ces contrats en France, en Espagne et en Italie.

Le Royaume-Uni (+10,7 %) a poursuivi en 2012 son développement en étendant son périmètre. Le nombre de points de vente est passé de 9 à 15. Cela témoigne du renforcement de LS travel retail UK comme acteur du travel retail au Royaume-Uni, mais aussi de la volonté de diversifier ses activités (avec notamment l'ouverture d'un point de vente Relay dans le centre de Londres et d'une librairie Watermark dans la gare de King's Cross).

En Italie, en ligne avec sa stratégie d'accélération de la croissance par appel d'offres ou par acquisitions, LS travel retail a remporté, en juillet 2012, les enchères lancées par Aeroporti di Roma pour l'acquisition d'AdR Retail, société d'exploitation des huit points de vente Duty Free des aéroports de Rome. Les opérations ont été reprises le 1<sup>er</sup> octobre 2012. Dans un contexte de reprise d'activité, les ventes réalisées par LS travel retail Roma, depuis cette date, sont déjà en avance de 1,1 % (vs 2011), malgré un trafic en baisse de 7,0 %. L'année 2013 sera une année de transition avec un programme complet de rénovation des boutiques.

En Allemagne, la progression s'établit à 8,8 %, grâce à la poursuite du développement du réseau qui apporte 8,3 points de croissance, avec six points de vente supplémentaires et les effets "année pleine" des ouvertures de 2011. Le réseau comparable est en croissance de 0,5 %. La société compte désormais 91 points de vente.

En Pologne, le chiffre d'affaires est en croissance de 14,8 % dont 21 % sur le réseau Empik Café et 29 % sur le Duty Free qui a bénéficié d'un environnement favorable : l'UEFA Euro 2012<sup>TM</sup>, la fermeture des points de vente Baltona dans l'aéroport de Varsovie et la reconfiguration du trafic sur le T2 de Varsovie suite à la rénovation du T1. Le réseau atteint 713 points de vente (+39 points de vente par rapport à 2011).

En République tchèque, la filiale de Lagardère Services s'est fortement développée en 2012 grâce à plusieurs acquisitions structurantes : FEE (acquisition de 70 points de vente de restauration et *convenience*) et Unimex (principal concurrent d'Aelia CZ à l'aéroport de Prague), expliquant la forte croissance du chiffre d'affaires sur l'exercice. L'activité traditionnelle des points de vente Relay et Inmedio est en légère progression de 4 %. Les activités de Duty Free avec 22 points de vente en aéroport (dont 15 liés à l'acquisition d'Unimex) et le contrat de ventes à bord pour la compagnie CSA affichent une croissance de 81,6 % sur l'exercice. L'activité de Food Services, qui regroupe les points de vente Paul et Costa ainsi que les points de vente de FEE, affiche une croissance de +95 %.

En Roumanie, le chiffre d'affaires augmente de 16 % avec l'ouverture de 13 points de vente supplémentaires par rapport à 2011, portant le réseau à 198 points de vente.

En Bulgarie, le réseau se développe progressivement avec, en fin d'année, 80 points de vente essentiellement situés dans des centres commerciaux et dans les stations de métro. La filiale a renforcé son développement dans le Food Services et a diversifié son portefeuille de marques avec Hello, 1 Minute, Café Inmedio, Bistro Inmedio et la franchise Subway<sup>®</sup>.

(1) Source : ACI à fin septembre 2012.

## Asie-Pacifique

Dans le Pacifique, le chiffre d'affaires est en progression de 9 %, essentiellement en raison :

- de l'acquisition de la société Duty Free Stores Wellington Ltd (16 points de vente Duty Free en Nouvelle-Zélande et en Australie) en juillet 2012 ;
- d'un effet de base favorable lié à l'acquisition de 11 points de vente *news and convenience* en Nouvelle-Zélande courant 2011 ;
- de la rénovation des deux concessions Duty Free à l'aéroport de Nouméa en Nouvelle-Calédonie début 2012.

À réseau constant, Newlink et Purely finissent avec des chiffres d'affaires en baisse, respectivement de 0,2 % et 4,4 % en raison de conditions de marché dégradées (niveau élevé du dollar australien, baisse du tourisme, chute importante et généralisée des ventes de livres avec notamment une baisse des prix du livre).

En Asie, la forte progression est la conséquence du développement du réseau à Singapour et de la croissance soutenue en Chine. À Hong Kong, la baisse de la presse et des livres anglais a été endiguée par une stratégie efficace de diversification en confiserie, boissons et autres produits à forte marge. En Chine, un important repositionnement du réseau en Travel Retail, passant par la sortie du métro et l'entrée dans le luxe en aéroport, a été mené. Le réseau de *convenience* dans le rail continue son essor.

L'activité de Singapour renforce son réseau mode et ferme les points de vente déficitaires en *specialty*.

L'année 2012 a été marquée par le lancement des premières activités de Lagardère Services en Malaisie dans le terminal T1 du Kuala Lumpur International Airport.

## Amérique du Nord

Avec un réseau de 248 points de vente (dont 169 au Canada et 78 aux États-Unis), l'activité a enregistré un recul de 2,2 % avec un réseau constant en recul limité à 3,7 % (malgré une baisse de la presse de -11,9 % et du livre de -10,9 %), grâce aux efforts très significatifs de diversification vers l'alimentaire, les souvenirs et les accessoires de mobilité.

Le réseau non constant a apporté 1,5 point de chiffre d'affaires avec 10 points de vente supplémentaires et les effets "année pleine" des ouvertures opérées en 2011.

La filiale a remporté un nombre significatif d'appel d'offres en 2012 en restauration et en concepts spécialisés (hors presse) dont les ouvertures se feront en 2013.

## B.2 LA DISTRIBUTION

### Activités de Détail intégré

En Belgique, l'activité de Détail a enregistré une diminution de son chiffre d'affaires de 0,6 %, essentiellement en raison de l'optimisation de son réseau qui est passé de 264 points de vente à fin 2011 à 252 points de vente fin 2012.

À réseau constant, le chiffre d'affaires est resté stable par rapport à 2011 grâce à la progression des ventes de tabac qui ont permis de compenser la chute des ventes de presse et de cartes téléphoniques.

En Espagne, l'environnement économique très dégradé (hausse du chômage et baisse de la consommation) a fortement impacté les ventes en 2012. L'activité des points de vente de presse a reculé de 10,1 %, aussi bien en Espagne qu'au Portugal, malgré l'ouverture de quatre Hub *convenience* et Hubiz en 2012 qui représentent 2 % du chiffre d'affaires du segment *news & convenience*.

Pour faire face à la baisse du marché de la presse, des projets de diversification ont été lancés. Le réseau compte, à fin 2012, sept points de vente La Cure Gourmande, cinq points de vente Jeff de Bruges et un Discover (souvenirs).

Les deux boutiques mode ouvertes en 2011, à Malaga et à Alicante, sont en croissance et apportent +2,8 points de chiffre d'affaires.

La Suisse, en recul de 0,5 %, reste affectée par le report des achats vers Internet et vers la France voisine, suite à l'appréciation du franc suisse fin 2011.

L'activité de Naville Détail est en légère décroissance en 2012 de 0,9 % vs 2011, avec la presse à 7,1 %, et ce malgré une hausse des prix du tabac. Le réseau compte 180 points de vente à fin 2012, dont deux nouveaux points de vente mode dans l'aéroport de Genève, suite au rachat de la société Airport Fashion en mars 2012 qui apporte +2,3 points de croissance.

Par ailleurs, la chaîne Payot, qui compte 11 librairies et 4 magasins Nature & Découvertes, affiche une baisse de son activité de 6,3 % en 2012 (effet franc fort).

En Hongrie, le chiffre d'affaires des activités de Détail est en croissance de 5,5 % grâce aux bonnes performances des produits non presse (+10,7 %) qui compensent la décroissance de la presse (-9,9 %).

Le réseau sous enseignes Relay et Inmedio reste stable à 344 points de vente, tandis que la rationalisation du réseau kiosques se poursuit avec 39 fermetures (238 kiosques à fin 2012).

### Activités de Distribution

L'activité de Distribution a été marquée en 2012 par des performances négatives sur l'ensemble des pays (à l'exception de la Hongrie) sous l'effet de la poursuite de la baisse des marchés de la presse. Pour limiter les impacts de cette baisse structurelle de la presse, les sociétés de distribution ont mis en place des plans visant à accélérer le processus de diversification.

En Belgique, les activités de Distribution d'AMP ont vu leur chiffre d'affaires baisser de 7,5 % en 2012 en raison de l'accélération du déclin de la presse (-9,4 % en volume vs 2011). L'activité cartes téléphoniques est en régression de 3,7 %.

Le plan d'action de réorganisation, lancé en 2007, s'est prolongé en 2012 (avec notamment une réduction des effectifs de 13 personnes, en complément du plan social lancé fin 2011 qui avait concerné environ 90 personnes, et la réorganisation des fonctions clés), il s'est traduit par la forte amélioration de la rentabilité de l'entreprise depuis 2007.

En Espagne, les activités de Distribution baissent de 9,6 % sous l'effet des tendances négatives du marché de la presse locale (-23,7 %) et de la diminution du nombre de collections pour les fascicules (-22,6 %). Les livres sont en baisse de 7,1 %.

Pour pallier cette baisse, les efforts de diversification se sont poursuivis et se sont traduits notamment par l'acquisition en août 2012 de la société Celeritas (activités de logistique et de distribution pour les e-commerçants) qui représente 0,5 % du chiffre d'affaires de l'activité Distribution à fin 2012.

En Suisse<sup>(1)</sup>, l'érosion des ventes de presse à -8,8 % affecte les activités de Distribution de Naville dont le chiffre d'affaires est en recul de 6,3 %. La distribution des produits hors presse a également chuté de 4,4 %, principalement à cause de la baisse de la confiserie à -4,8 % et de la téléphonie à -10,1 %, et ce malgré les bonnes performances du tabac à +7,5 %.

Le chiffre d'affaires consolidé est en croissance en Hongrie (+2,4 %), malgré un recul de la presse (-5,8 %) compensé par une forte croissance du hors presse (+9,9 %) grâce, d'une part, au développement du réseau pour les produits de téléphonie et, d'autre part, à la création d'une offre de services pour l'électricité prépayée (en partenariat avec E.ON à Budapest).

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité Distribution de Curtis Circulation Company a affiché, en 2012,

(1) Hors activité de l'OLF (distribution de livres) cédée au 30 septembre 2012.

un décrochage significatif de 12 % dans un marché de la presse magazine en réorganisation et en mutation vers le digital.

Au Canada, les ventes de LS distribution North America (LS DNA) sont en légère diminution de 1,9 % suite au déclin des ventes presse de -17 %, absorbé en grande partie par le chiffre d'affaires apporté par Euro-Excellence (société de distribution spécialisée acquise en juillet 2011) qui représente maintenant 26,1 % du chiffre d'affaires de LS DNA.

### B.3 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2012

#### Travel Retail

##### o Travel Essentials

La baisse de la presse a été plus que compensée par :

- le développement de nouvelles gammes de produits, en particulier, l'alimentaire, les souvenirs et les accessoires ;
- le développement de nouveaux concepts tels Hubiz, Tech2go et iStore ;
- le gain et/ou le renouvellement de nombreuses concessions (tour Eiffel, les "boutiques du quotidien" sur le réseau ferroviaire de la SNCF, aéroports de Nantes, Bordeaux, Dallas, Chicago, Xi'an, Singapour, Edmonton, Boston, Perth, Cairns, etc.) ;
- les efforts de modernisation des magasins ainsi que l'intégration des activités de Redgroup en Nouvelle-Zélande et de Jablonsky en République tchèque.

Le chiffre d'affaires consolidé a été affecté par l'effet "année pleine" du transfert des points de ventes Relay sur Aéroports de Paris dans la joint-venture Relay@ADP créée en août 2011 (mise en équivalence).

##### o Duty Free & Luxury

Conformément aux ambitions du plan stratégique, ce segment a poursuivi son développement important en 2012 avec notamment :

- les acquisitions des activités Duty Free de l'aéroport de Rome, de la société Duty Free Stores Wellington Ltd (en Australie et en Nouvelle-Zélande) et des activités de Mode sur l'aéroport de Genève ;
- le développement du partenariat avec Aéroports de Paris avec des investissements très significatifs, notamment sur les terminaux AC et dans le cadre de l'ouverture du terminal S4, ainsi que la première année pleine d'exploitation des points de vente mode de la société DFP auparavant opérée par The Nuance Group ;
- le gain de nouvelles concessions (La Réunion, Mode à Xi'an, General Merchandise - incluant un Elle Café à Kuala Lumpur, etc.) ;
- l'intégration d'UG-Air en République tchèque, société acquise à fin 2011.

Le chiffre d'affaires consolidé a été affecté par le premier exercice de la joint-venture Lyon Duty Free (mise en équivalence) qui regroupe les magasins Duty Free de l'aéroport de Lyon auparavant opérés en direct par Aelia.

##### o Food Services

Autre axe de développement prioritaire, ce segment a également connu une croissance sensible en 2012 avec :

- le déploiement du concept Trib's en France et à l'étranger (Australie), et la poursuite du développement des franchises dont Paul et Costa Coffee en République tchèque, Subway en Bulgarie et un premier Eric Kayser à l'aéroport d'Orly ;
- une dynamique d'acquisition avec le rachat des 49% de l'actionnaire minoritaire dans le réseau Empik Café en Pologne, les acquisitions de la société FEE en République tchèque et

d'une chaîne de café Coffee Fellows en Allemagne (dont la reprise effective se fera en 2013) ;

- le gain d'un nombre important de concessions dont : plusieurs hôpitaux significatifs en France, l'aire de restauration de la gare de Francfort, des points de vente dans les aéroports touristiques de Varna et Burgas en Bulgarie et une concession à l'aéroport de Los Angeles. Ces dernières ouvriront en 2013.

#### Distribution

Pour faire face à la baisse structurelle des produits de l'écrit, LS distribution a poursuivi ses efforts de productivité et de diversification.

En terme de diversification, l'année a été particulièrement dynamique, avec :

- o le développement vers les réseaux de détail hors presse qui s'est accéléré avec l'intégration d'Euro-Excellence en Amérique du Nord (importation et distribution de chocolats fins et d'épicerie d'origine européenne) puis son extension par l'acquisition d'une activité similaire aux États-Unis à travers le rachat d'actifs à la société Crossing, mais également par l'acquisition des opérations de Deliterra (ex-Lekkerland) en Hongrie (distribution de produits FMCG) ;
- o le renforcement des compétences dans le domaine de services aux e-commerçants dans chacune de ses filiales, notamment avec les acquisitions de Celeritas en Espagne et de Sprinter en Hongrie.

Sur son activité traditionnelle, LS distribution continue de gagner des parts de marché que ce soit en Espagne ou aux États-Unis.

LS distribution a, par ailleurs, cédé fin 2012 son activité non stratégique de distribution de livres en Suisse (OLF). Une démarche similaire a été étudiée pour la chaîne de librairie Payot, mais le contexte de marché a conduit à différer cette cession.

### C) PERSPECTIVES

Les perspectives d'évolution de l'activité de Lagardère Services pour 2013 dépendent notamment de l'évolution des trafics en aéroports et des marchés de la presse, ainsi que de l'activité économique en général.

Pour le Travel Retail, les objectifs sont concentrés sur :

- o la poursuite de la diversification du mix produits afin d'assurer des nouveaux relais de croissance face à la baisse du marché de la presse et du livre ;
- o l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
- o la croissance externe à travers de nouveaux partenariats et, si opportun, une acquisition transformatrice.

Pour la Distribution, la stratégie mise en place pourra nécessiter :

- o quelques micro-acquisitions permettant notamment d'accélérer la mise en œuvre des plans de développement ;
- o des alliances capitalistiques dilutives en détention, globales ou locales, industrielles ou financières, dans le but de renforcer le positionnement stratégique de LS distribution.

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 est un acteur majeur des métiers du Sport et de l'Entertainment. Ayant construit son expertise autour de six

métiers principaux et complémentaires, Lagardère Unlimited se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

### Organisation et exploitation d'événements

Lagardère Unlimited est propriétaire, organisateur et producteur d'événements sportifs ainsi que de grands spectacles musicaux. Ces activités s'inscrivent dans le cadre d'un positionnement diversifié au sein des métiers du Sport et de l'Entertainment.

### Représentation de talents

Lagardère Unlimited accompagne les athlètes de haut niveau, les artistes et les talents de demain dans la gestion de leur carrière (contrats, programmation, logistique) et de leur image (droits, sponsors, relations presse).

### Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

Lagardère Unlimited s'est positionné sur le marché du conseil pour la conception, le financement, la construction et/ou l'exploitation d'infrastructures susceptibles d'accueillir des événements sportifs, culturels ou artistiques.

### Commercialisation de droits et de produits marketing, et accompagnement des marques

Le marketing sportif permet aux annonceurs d'associer leur marque et leur image à des organisations, des événements ou des athlètes dans l'univers du sport, en utilisant différents supports : les tenues des sportifs, le *namings* et la panneautique dans les stades ou encore les opérations d'hospitalité. Lagardère Unlimited et ses filiales mettent en relation les ayants droit et les annonceurs, et mettent à leur disposition des savoir-faire et des outils correspondant à leurs besoins spécifiques.

### Gestion des droits de diffusion

Lagardère Unlimited gère les droits de diffusion d'événements sportifs sur des supports traditionnels et numériques. Les activités Media concernent également l'activité de production qui comprend l'ensemble des moyens mis en œuvre pour la captation et la distribution des images d'un événement et/ou la création d'un programme destiné à être diffusé.

### Gestion d'académies sportives

Lagardère Unlimited est un partenaire stratégique et un gestionnaire d'académies sportives.

## A.1 EUROPE ET AFRIQUE

### Organisation et exploitation d'événements

Upsolut, société acquise à 100 % en 2008, a développé son expertise dans l'organisation d'épreuves de masse et d'endurance (marathons, triathlons).

Pr Event, acquise à 100 % en 2008, est une agence suédoise propriétaire et organisatrice des tournois ATP 250 Skistar Swedish Open et WTA Sony Ericsson Swedish Open de Båstad en Suède. Elle est également organisatrice du tournoi ATP 250 IF Stockholm Open.

Sportfive est une filiale acquise à 100 % en 2007 et divisée en quatre unités : France, Allemagne, Afrique et international. Elle s'appuie sur son expertise et son réseau pour organiser des stages de préparation, des matches et des tournois amicaux pour les clubs européens et les fédérations nationales de football.

Lagardère Unlimited Live Entertainment (acquise en 2011 auprès de Lagardère Active) est producteur et co-producteur de plusieurs spectacles musicaux dont *Salut les copains*, *Dracula*, *Cendrillon* et *Elle en scène*. D'autre part, la société possède 20 % de la société

d'exploitation du Zénith de Paris, 90 % de la société d'exploitation des Folies Bergère et 51 % de la société Marques Folies Bergère.

### Représentation de talents

En 2012, Lagardère Unlimited a géré la carrière sportive et/ou les droits d'image de plus de 20 joueurs de rugby en France.

### Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

Lagardère Unlimited Stadium Solutions a été créée en 2010 et renforcée par l'acquisition du fonds de commerce de Stadia Consulting Group en 2011. Cette filiale conseille ses clients pour le développement, la gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles. Cette offre permet de construire avec les propriétaires d'enceintes des relations de long terme. Lagardère Unlimited Stadium Solutions est notamment intervenue dans la préparation de projets relatifs à l'UEFA Euro 2012™ en Pologne et en Ukraine, ainsi que dans de nombreux projets en amont de l'UEFA Euro 2016™ en France. Lagardère Unlimited Stadium Solutions conseille également plusieurs ayants droit de stades de football européens ou de ligues sportives.

### Commercialisation de droits et de produits marketing, et accompagnement des marques

La majorité des droits marketing commercialisés par Sportfive sont ceux de clubs de football majeurs, à l'échelle nationale et européenne.

- En France, Sportfive est partenaire commercial exclusif de quatre clubs de Ligue 1 (l'Olympique lyonnais, l'AS Saint-Etienne, Valenciennes FC et l'OGC Nice) et de deux clubs de Ligue 2 (RC Lens et AJ Auxerre). Sportfive est également partenaire non exclusif de la quasi-totalité des clubs de Ligue 1.
- En Allemagne, Sportfive est partenaire commercial exclusif de quatorze clubs de football au sein des trois premières divisions (dont le Borussia Dortmund, champion d'Allemagne ces deux dernières saisons) et partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

Sportfive détient d'autres droits dans le domaine du football, dont ceux de la Confédération Africaine de Football (CAF). Sportfive est également présent dans d'autres sports (tels que la voile, le golf, le tennis, les sports mécaniques et les sports d'hiver) ou événements (tels que le Nitro Circus).

### Gestion des droits de diffusion

Sportfive est un acteur significatif du marché des droits médias sportifs et dispose, en 2012, de partenariats avec plus de 30 fédérations européennes de football. Parmi les actifs de l'agence figurent, notamment, les droits de diffusion d'événements majeurs tels que les Jeux olympiques d'hiver de 2014 (à Sochi) et d'été de 2016 (à Rio de Janeiro) ou encore la Coupe d'Afrique des nations.

IEC in Sports, acquise à 100 % en 2007, est une agence spécialisée dans la distribution de droits médias sportifs, basée à Stockholm. Elle représente plus de 200 détenteurs de droits sportifs auprès de diffuseurs. Son portefeuille de droits médias est notamment composé de plus de 40 tournois de tennis ATP (tennis masculin) et des 22 tournois majeurs de tennis WTA (tennis féminin) incluant les Premier Event Series en partenariat avec l'agence Perform. De plus, IEC in Sports distribue les droits médias de nombreux événements de sports olympiques (par exemple, les championnats du monde d'athlétisme IAAF) et des Mind Games (propriété de SportAccord, organisation regroupant les principales fédérations sportives internationales).

Sportfive et IEC in Sports fournissent également des prestations de production et de post-production à leurs ayants droit partenaires.

### Gestion d'académies sportives

Le groupe Lagardère détient, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2006 et ce pour une durée de 20 ans, les droits d'occupation et d'exploitation du centre sportif de la Croix Catelan (situé au cœur du bois de Boulogne) et de celui de la rue Éblé. Ces deux sites, situés à Paris, sont gérés par le Lagardère Paris Racing Ressources SASP.

### A.2 ASIE-PACIFIQUE ET MOYEN-ORIENT

La région Asie-Pacifique et Moyen-Orient est opérée par World Sport Group, société acquise en 2008.

#### Organisation et exploitation d'événements

World Sport Group est le promoteur de l'un des tournois de golf les plus importants d'Asie : le Barclays Singapore Open. D'autre part, étant le partenaire commercial de OneAsia et ayant participé à sa création, World Sport Group est également le promoteur de quatre tournois de ce circuit dont l'Australian Open et le Thailand Open.

#### Représentation de talents

World Sport Group représente des joueurs asiatiques de golf et de cricket de haut niveau et les met en relation avec des partenaires désireux d'associer durablement leur marque à l'image de sportifs populaires. Des contrats ont ainsi été conclus notamment avec les stars du cricket Sachin Tendulkar et Gautam Gambhir.

#### Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

World Sport Group est membre du consortium du Singapore Sports Hub qui ouvrira en avril 2014 un complexe comprenant notamment un stade de 55 000 places, un centre aquatique et un centre commercial de 41 000 m<sup>2</sup>. World Sport Group est en charge de la vente des droits marketing et de la fourniture de contenu sportif pour ce nouveau complexe.

#### Commercialisation de droits et de produits marketing, et accompagnement des marques

Le portefeuille de droits marketing de World Sport Group est notamment composé des droits de l'AFC (Asian Football Confederation) et du circuit OneAsia (circuit de golf asiatique).

### Gestion des droits de diffusion

World Sport Group s'est imposé comme un acteur majeur des droits médias sportifs en Asie-Pacifique. La société détient en portefeuille plus de 5 000 heures de programme et l'équivalent de 600 jours par an d'événements sportifs ayant lieu dans 30 pays différents. World Sport Group assure également la distribution d'événements prestigieux tels que la Coupe d'Asie des nations de football ou les matches de qualification pour la Coupe du monde FIFA 2014.

### A.3 ÉTATS-UNIS ET AMÉRIQUE DU SUD

Lagardère Unlimited s'est implanté sur le marché américain en 2010 avec l'acquisition à 100 % de la société Best et une prise de participation de 30 % dans l'académie sportive Saddlebrook.

#### Organisation et exploitation d'événements

Lagardère Unlimited organise les tournois de tennis du Citi Open à Washington (tournoi masculin ATP 500 et tournoi féminin WTA).

#### Représentation de talents

Lagardère Unlimited représente des athlètes dans plusieurs disciplines : golf, football américain, basketball et tennis.

#### Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

Lagardère Unlimited est apporteur exclusif d'événements de tennis pour le New York Barclays Center.

#### Gestion des droits de diffusion

Le portefeuille de droits médias de la division États-Unis et Amérique du Sud de Lagardère Unlimited est essentiellement composé de droits relatifs au tennis, avec notamment la commercialisation des droits de diffusion internationaux de l'US Open.

#### Gestion d'académies sportives

Depuis mai 2010, Lagardère Unlimited est un partenaire stratégique et actionnaire à 30 % de Saddlebrook, une académie sportive basée près de Tampa en Floride.

### B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2012

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2012 : 470 M€ (vs 454,0 M€ en 2011)

#### • Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2012	2011
Droits et production TV	40,2 %	46,3 %
Droits marketing	43,2 %	38,0 %
Autres	16,6 %	15,7 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

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

	2012	2011
Europe	59,1 %	60,8 %
Asie-Pacifique	20,7 %	23,9 %
États-Unis et Amérique du Sud	6,8 %	5,5 %
Afrique	8,3 %	3,6 %
Moyen-Orient	5,1 %	6,3 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## • Répartition du chiffre d'affaires par sport

	2012	2011
Football	72,3 %	73,9 %
Tennis	5,1 %	5,7 %
Rugby	0,4 %	0,4 %
Autres sports	22,2 %	20,0 %
<b>Total CA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Le poids des activités "Marketing" a progressé fortement en 2012 (43 % en 2012 contre 38 % en 2011) du fait de l'intégration de Zaechel en Allemagne et de Sports Marketing and Management (SMAM) en Australie, ainsi que du développement du marketing des clubs de football en Allemagne.

Celui des activités "Autres" a augmenté (17 % en 2012 contre 16 % en 2011) grâce à l'intégration de Lagardère Unlimited Arizona (ex Gaylord Sports Management).

Le poids des activités "Médias" a baissé significativement (40 % en 2012 contre 46 % en 2011) du fait de l'impact défavorable du cycle du football en Europe (un semestre de matches qualificatifs à la Coupe du monde FIFA 2014 en 2012 contre une année pleine de matches de qualification à l'UEFA Euro 2012™ en 2011) et, dans une moindre mesure, de la non-occurrence de l'Asian Cup en 2012.

D'un point de vue géographique, la progression du poids de la zone Afrique (8 % en 2012 contre 4 % en 2011) s'explique principalement par la tenue en 2012 de la Coupe d'Afrique des nations. Celui de la zone Asie (21 % en 2012 contre 24 % en 2011) a reculé du fait de l'absence en 2012 de l'Asian Cup.

La part de la zone Amérique s'est accrue suite à l'intégration des activités de Lagardère Unlimited Arizona.

La zone Europe a progressé en valeur (+2,8 M€) notamment grâce à l'acquisition de Zaechel qui contrebalance le cycle défavorable du football. Cependant, son importance dans le chiffre d'affaires global de Lagardère Unlimited a diminué (59 % en 2012 contre 61 % en 2011) du fait de la forte progression de la zone Afrique.

La part du chiffre d'affaires réalisée dans le "Football", sport majeur pour Lagardère Unlimited, est de 72 % en 2012 contre 74 % en 2011 du fait de l'absence, en 2012, de l'Asian Cup et de l'impact défavorable du cycle en Europe, et ce malgré l'impact positif de la Coupe d'Afrique des nations 2012.

La part des "Autres sports" a progressé (22 % en 2012 contre 20 % en 2011), tirée par les acquisitions effectuées en 2012 (Lagardère Unlimited Arizona et Sports Marketing and Management), ainsi que par la croissance du chiffre d'affaires du Lagardère Paris Racing et de Lagardère Unlimited Live Entertainment.

### Cyclicité des métiers de Lagardère Unlimited et concurrence

Les cycles sportifs se répètent tous les quatre ans, période sur laquelle s'étalent les événements sportifs majeurs. Cette cyclicité impacte le métier des agences de marketing sportif, plus particulièrement concernant la gestion des droits de diffusion (occurrence ou non des compétitions).

Considérant le portefeuille actuel de Lagardère Unlimited, 2012, 2013 et 2014 sont des points bas par rapport aux points hauts de 2011 et 2015.

La concurrence de Lagardère Unlimited est essentiellement composée d'agences mondiales présentes sur plusieurs métiers, sports et zones géographiques, ainsi que d'acteurs plus locaux dans chacun de ses marchés.

## B.1 EUROPE ET AFRIQUE

### Organisation et exploitation d'événements

Upsolut organise notamment cinq épreuves des ITU World Triathlon Series : les triathlons de Hambourg, de Londres, de San Diego (organisé conjointement avec Lagardère Unlimited USA et l'USAT-USA Triathlon), de Stockholm (organisé conjointement avec IEC in Sports) et, à partir de 2013, de celui d'Auckland en Nouvelle-Zélande. Upsolut est également propriétaire et organisateur du Škoda Velothon de Berlin (compétition cycliste d'endurance) et de la Vattenfall Cycloclassics (course de cyclisme inscrite au calendrier de l'UCI Pro Tour). En 2012, la société a créé Upsolut Oceania pour développer son activité commerciale dans cette région.

IEC in Sports a développé, organisé et distribué à partir de 2012 le Swix Ski Classics Tour, épreuve européenne de ski de fond.

Lagardère Unlimited Live Entertainment, entité chargée des activités de spectacle vivant du groupe Lagardère, a lancé sa nouvelle production *Salut les copains*, le 18 octobre 2012, et a continué l'expansion internationale du spectacle *Mozart, l'opéra rock*, avec notamment plus de 70 représentations en Corée du Sud.

### Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

En 2012, Lagardère Unlimited Stadium Solutions a développé ses activités en France, notamment dans le cadre de la préparation de l'UEFA Euro 2016™ et comme conseil à l'organisation des Jeux équestres mondiaux en 2014.

Lagardère Unlimited Stadium Solutions a également renforcé sa présence internationale en signant des contrats de conseil en Russie et en Inde.

Lagardère Unlimited Live Entertainment exploite de plus la salle de spectacle des Folies Bergère à Paris.

### Commercialisation de droits et de produits marketing, et accompagnement des marques

En 2012, Sportfive a :

- élargi son portefeuille de relations commerciales exclusives avec des clubs en Allemagne (Carl Zeiss Jena, VfC Aalen) et en France (OGC Nice) ;
- lancé une activité commerciale au Benelux avec la signature d'un premier contrat de relation exclusive avec le club d'Utrecht aux Pays-Bas ;
- développé son activité dans de nouveaux sports tels que la voile (partenaire exclusif de Michel Desjoyeaux) ;
- lancé une plate-forme numérique de vente de produits d'hospitalité sur le territoire allemand ;
- élargi son offre d'hospitalité en France (grands prix de Formule 1, Gucci Masters, finale de la Ligue des champions de 2013, Opéra de Paris) ;
- renforcé son expertise et développé son offre marketing auprès des sponsors et pour le compte des ayants droit (notamment dans les services numériques).

### Gestion des droits de diffusion

En 2012, Sportfive a principalement finalisé la commercialisation de l'UEFA Euro 2012™ pour l'Asie et poursuivi celle des Jeux olympiques d'hiver de 2014 (à Sochi) et d'été de 2016 (à Rio de Janeiro). Sportfive a également commercialisé des matches de qualification à la Coupe du monde 2014 (à Rio de Janeiro) pour le compte de plusieurs fédérations européennes de football.

En 2012, IEC in Sports a poursuivi la commercialisation de droits confiés par un grand nombre de fédérations internationales partenaires (dont l'ATP, la WTA et l'IAAF). IEC in Sports a également complété son portefeuille par l'acquisition de nouveaux droits médias, notamment les droits internationaux de la Swiss Football League.

## B.2 ASIE-PACIFIQUE ET MOYEN-ORIENT

### Organisation et exploitation d'événements

World Sport Group est le partenaire commercial du OneAsia Tour (golf) et a organisé plusieurs tournois en Asie-Pacifique, notamment le Barclays Singapore Open.

### Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

En 2012, World Sport Group a continué ses missions de conseil auprès du Singapore Sports Hub pour le développement et la fourniture de contenu sportif, ainsi que la vente des droits marketing du complexe sportif, dans le cadre d'un partenariat exclusif de long terme (25 ans).

### Commercialisation de droits et de produits marketing et accompagnement des marques

En 2012, World Sport Group a géré – conjointement – les droits marketing et de diffusion confiés par l'AFC, la Gulf Cup Championship, l'Arab Cup et l'AFF Suzuki Cup. De plus, World Sport Group a assuré la vente des droits marketing du tournoi OneAsia et du Singapore Sports Hub. L'acquisition de la société SMAM (Sports Marketing and Management) en 2012 renforce l'expertise de World Sport Group sur les activités marketing pour le compte d'ayants droit internationaux.

### Gestion des droits de diffusion

En 2012, l'activité de World Sport Group dans les droits médias a notamment été marquée par :

- la vente des droits du contrat AFC (Asian Football Confederation) sur le cycle 2013-2016 ;
- la signature du contrat Gulf Cup, une compétition rassemblant huit équipes de football du Moyen-Orient qui a eu lieu en janvier 2013 ;

- la vente des droits de l'UFAA Arab Cup 2012, dont ce fut la première édition depuis 2002 ;
- la reconduction du contrat de distribution de la Ligue de football japonaise (J League) pour une année supplémentaire.

## B.3 ÉTATS-UNIS ET AMÉRIQUE DU SUD

### Organisation et exploitation d'événements

Au cours de l'été 2012, Lagardère Unlimited a organisé les tournois de tennis masculins et féminins du Citi Open.

### Représentation de talents

En 2012, Lagardère Unlimited a continué son plan de développement dans le métier de la représentation de talents, notamment via l'acquisition et l'intégration de la société Gaylord Sports Management (rebaptisée Lagardère Unlimited Arizona), qui renforce le portefeuille de Lagardère Unlimited dans des sports tels que le golf (à travers notamment la représentation de Phil Mickelson) et le baseball.

## B.4 OBJECTIFS ET RÉALISATIONS 2012

Lagardère Unlimited a entrepris de renforcer son expertise marketing auprès des sponsors et pour le compte des ayants droit, notamment via :

- une diversification vers d'autres sports et zones géographiques ;
- un accompagnement stratégique des marques et des ayants droit ;
- le développement de solutions numériques innovantes ;
- le renforcement des équipes marketing.

En 2012, Lagardère Unlimited a également mis l'accent sur le développement des activités liées à l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles ainsi que sur l'organisation et la production d'événements dans ces enceintes.

Dans un contexte économique particulièrement difficile, la décision a été prise en 2012 de limiter l'engagement de Lagardère Unlimited dans l'activité d'intermédiaire sur les droits médias *premiu*m en Europe.

## C) PERSPECTIVES

Les perspectives d'évolution de Lagardère Unlimited en 2013 seront de :

- privilégier les métiers rémunérés à la commission (accompagnement des ayants droit, des sponsors et des athlètes) et le développement d'actifs (événements) ;
- poursuivre le développement de ses activités sur des zones géographiques en croissance (Amérique du Sud, Afrique, Asie et Moyen-Orient) ;
- continuer sa politique de diversification multisports et entertainment.

## 5.2.2 DIVERS ET HORS BRANCHES

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

#### A) GOUVERNANCE ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

##### A.1 GOUVERNANCE

Réformée en 2007, l'organisation du groupe EADS est demeurée, jusqu'au 2 avril 2013, fidèle aux principes fondateurs d'EADS N.V. définis en 1999 entre l'État, Lagardère SCA, Daimler et l'État espagnol (via le Holding SEPI), à savoir :

##### Principe de parité

- *Au sein des structures de contrôle* : ce principe de parité se traduisait tout d'abord au sein d'une holding française représentée par la société en commandite par actions Sogeadé dans laquelle l'État et Lagardère SCA détenaient les mêmes droits, même si leur participation respective avait évolué par rapport à la 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), était, 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 était gérée par la société Sogeadé Gérance (détenue à 50 % par l'État et à 50 % par Lagardère SCA). Depuis la réforme de 2007, qui avait également touché la gouvernance de Sogeadé, le Président de Sogeadé Gérance était nommé sur proposition de Lagardère SCA ; Arnaud Lagardère présidait ainsi Sogeadé Gérance depuis le 25 octobre 2007.

Ce principe de parité s'exprimait également au sein du *partnership* de droit hollandais à qui avait 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 au pacte liant les actionnaires de référence d'EADS N.V. et dans lequel Sogeadé et Daimler détenaient des droits identiques.

- *Au plan managérial* : le Conseil d'Administration d'EADS N.V. était composé des membres suivants désignés par l'Assemblée Générale du 31 mai 2012 pour des mandats qui étaient destinés à s'achever lors de l'Assemblée Générale Annuelle réunie en 2017 :
  - deux représentants de Sogeadé désignés sur proposition de Lagardère SCA - Jean-Claude Trichet et Dominique D'Hinnin - et deux représentants de Daimler – Bodo Uebber et Wilfried Porth ;
  - Arnaud Lagardère, qui avait été nommé *Chairman* de la société par le Conseil d'administration d'EADS N.V. après l'Assemblée Générale du 31 mai 2012 ;
  - un représentant de SEPI désigné sur proposition de SEPI – Josep Pique i Camps ;
  - quatre administrateurs indépendants – Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker, Michel Pébereau – désignés sur proposition conjointe du *Chairman* et du CEO<sup>(2)</sup> d'EADS N.V., afin de faire profiter le groupe EADS de leur expérience et de leur point de vue indépendant ; Thomas Enders, qui avait été nommé CEO de la société par le Conseil d'Administration d'EADS N.V. après l'Assemblée Générale du 31 mai 2012.

Les décisions du Conseil d'Administration étaient prises à la majorité simple de 6/11<sup>e</sup>, à l'exception d'une liste limitée de sujets (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 nécessitaient l'approbation des quatre administrateurs représentant Sogeadé et Daimler.

EADS N.V. était dirigée par son *Chairman* (non-exécutif) et par son CEO (exécutif), nommés sur proposition conjointe de Sogeadé et de Daimler.

Le *Chairman* d'EADS N.V. et le CEO d'Airbus devaient être de la même nationalité, soit française, soit allemande. Il en était de même pour le CEO d'EADS N.V. et le COO<sup>(3)</sup> d'Airbus, leur nationalité devant cependant être différente de celle du *Chairman* d'EADS N.V. et du CEO d'Airbus.

Le *Chairman* d'EADS N.V. était, notamment, en charge de la supervision de la stratégie du groupe EADS - étant précisé qu'il faisait 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 présidait le Comité Stratégique (cf. infra) du Conseil d'Administration d'EADS N.V.. Quant au CEO d'EADS N.V., celui-ci était plus particulièrement en charge de la direction de l'équipe de management pour l'exécution de la stratégie du groupe EADS 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'avait qu'une seule Direction Générale, qu'une seule Direction Financière, qu'une seule Direction de la Stratégie, etc.

Le Comité Exécutif du groupe EADS, qui était chargé conjointement avec le CEO du management exécutif du Groupe, était composé de douze membres.

Les investissements inférieurs à 350 millions d'euros étaient 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 étaient 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.

S'agissant d'Airbus, Fabrice Brégier occupait la fonction de CEO (lequel était désigné par le Conseil d'Administration d'EADS N.V. sur proposition du CEO d'EADS N.V. sous réserve de l'approbation du *Chairman* d'EADS N.V.).

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

Un Comité Stratégique était chargé d'apporter son support au Conseil d'Administration ; il était composé d'un administrateur représentant Sogeadé, d'un administrateur représentant Daimler, d'un administrateur indépendant, du CEO d'EADS N.V. et du *Chairman* d'EADS N.V. qui le présidait.

(1) Consolidé par mise en équivalence.

(2) CEO : Chief Executive Officer.

(3) COO : Chief Operating Officer.

## A.2 ÉVOLUTION HISTORIQUE DE L'ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE D'EADS N.V.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2003, les actions EADS N.V. détenues par ses actionnaires de référence au sein du *partnership* étaient 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 Sogeadé et Daimler. Lagardère SCA, Sogepa et Daimler étaient également chacun titulaire d'un droit proportionnel de sortie conjointe.

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., représentant 7,5 % du capital et des droits de vote d'EADS N.V., ont été livrées par Lagardère SCA à NATIXIS.

De son côté, Daimler avait placé en 2006 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 avait 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 avait décidé en 2010 de reconduire ce dispositif (Fonds « Dedalus »). Il avait été prévu que Daimler conserverait l'exercice des droits de vote attachés aux actions EADS N.V. acquises par l'État allemand et que celles-ci ne seraient cessibles que dans les conditions prévues par le pacte liant les actionnaires de référence d'EADS N.V.

Il est rappelé que les différentes opérations de désengagement partiel évoquées ci-dessus n'avaient pas eu d'effet sur l'équilibre des pouvoirs 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.

## A.3 ÉVOLUTION RÉCENTE : PROJET DE REFORTE DE LA GOUVERNANCE DU GROUPE EADS ET DE RESTRUCTURATION DE SON ACTIONNARIAT

Lagardère a annoncé publiquement, à plusieurs reprises, son intention de se désengager en 2013 du capital d'EADS N.V. dès que les conditions opérationnelles seraient réunies.

Daimler avait pour sa part dès la fin de l'année 2011 exprimé le souhait de procéder à une cession partielle de sa participation en 2012.

Dans ce contexte, EADS N.V. et les actionnaires de référence de l'entreprise sont convenus, le 5 décembre 2012, d'un projet visant à refondre la gouvernance d'EADS N.V. et à parachever la restructuration de son actionnariat.

L'accord signé vise, tout d'abord, à normaliser et simplifier la gouvernance d'EADS, tout en sécurisant une structure d'actionnariat permettant aux États français, allemand et espagnol de protéger leurs prérogatives de souveraineté nationale respective.

Daimler a, dans ce cadre, cédé 7,44 % du capital d'EADS N.V. dont 2,76 % à la Caisse des Dépôts allemande (KfW). En parallèle,

KfW a également acheté les intérêts détenus par les investisseurs privés du Fonds « Dedalus ». KfW et les autres entités publiques allemandes qui détenaient des intérêts dans le Fonds « Dedalus » détiennent ainsi, à ce jour, environ 10,1 % du capital d'EADS N.V. avec un objectif de détention de 12 % après relution résultant de l'annulation des actions qui auront fait l'objet du programme de rachat d'actions (cf. infra), faisant ainsi le pendant des 12 % que continuera de détenir l'Etat français (Sogepa) dans le nouveau pôle constitué avec l'Etat espagnol (SEPI), lequel détiendra 4 % du capital d'EADS N.V..

Le 27 mars 2013, l'assemblée générale extraordinaire d'EADS N.V. a approuvé l'ensemble des résolutions destinées à mettre en place la nouvelle gouvernance d'EADS N.V.

Par ailleurs, cette assemblée générale extraordinaire a autorisé le conseil d'administration d'EADS N.V. à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions (et d'annulation subséquente desdites actions) d'une durée de dix-huit mois, portant au maximum sur 15 % des actions émises à un prix plafond de 50 € par action, sous réserve des conditions de marché. Aux termes de l'accord signé le 5 décembre 2012 et de la présentation des résolutions soumises à l'assemblée générale extraordinaire d'EADS N.V. du 27 mars 2013, ce programme comprendrait deux tranches égales et portant les mêmes termes et conditions :

- une première tranche de 7,5 % au maximum qui serait ouverte à tous les actionnaires d'EADS N.V., autres que les parties prenantes à l'accord susvisé ; et
- une seconde tranche de 7,5 % au maximum, dont 5,5 % seraient exclusivement réservés à Lagardère SCA. Si le montant de cette tranche devait être supérieur à 5,5 %, Sogepa et SEPI auraient le droit d'apporter leurs titres à concurrence du reliquat (au prorata de leur participation au capital d'EADS N.V., sauf accord différent entre eux). Si Sogepa et SEPI n'exerçaient pas ce droit en tout ou partie, Lagardère SCA se verrait offrir la partie du reliquat non utilisée par Sogepa et SEPI. Enfin, dans l'hypothèse où les titres apportés par les parties précitées ne représenteraient pas la totalité de cette première tranche, Daimler aurait le droit de participer à hauteur du montant non utilisé de la tranche.

Le 2 avril 2013, l'ensemble des conditions suspensives prévues à l'accord du 5 décembre 2012 étant satisfaites, la nouvelle gouvernance d'EADS N.V. est devenue effective et les accords décrits ci-avant (A.1 et A.2) ont pris fin, de même que l'engagement de ne pas céder leurs titres EADS N.V. qui avait été pris par tous les signataires de l'accord du 5 décembre 2012, y compris Lagardère SCA.

Le même jour, le conseil d'administration d'EADS N.V. a décidé de mettre en œuvre un programme de rachat d'actions dans les conditions fixées par l'autorisation qui lui a été donnée par l'assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013. Aux termes de cette décision, EADS N.V. pourra racheter ses propres actions pendant une période de dix-huit mois et par tous moyens, notamment sur le marché boursier, hors marché ou via des produits dérivés, en fonction des conditions de marché, la valeur totale de ces rachats étant plafonnée à 3,75 milliards d'euros.

Il convient de préciser que Lagardère SCA dispose d'une exclusivité de cession de ses titres EADS N.V. vis-à-vis de Daimler jusqu'au 31 juillet 2013. Toute cession par Lagardère SCA de ses actions EADS N.V. postérieure au 31 juillet 2013 devra être effectuée selon un processus de cession qui devra être ordonné entre Lagardère SCA et Daimler.

## B) PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES PROPRES À EADS

	2012	2011	2010
Chiffre d'affaires M€	56 480	49 128	45 752
EBIT <sup>(1)</sup> M€	2 186	1 696	1 231
Résultat net <sup>(2)</sup> M€	1 228	1 033	553
Effectifs	140 405	133 115	121 691
Prises de commandes <sup>(3)</sup> M€	102 471	131 027	83 147
Carnet de commandes <sup>(3)</sup> M€	566 493	540 978	448 493

(\*) EADS utilise l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels comme indicateur-clé de ses performances économiques. L'expression "éléments exceptionnels" désigne des éléments comme les dotations aux amortissements des ajustements à la juste valeur se rapportant à la fusion d'EADS, à la création de la société Airbus intégrée et à la création de MBDA, ainsi que les dépréciations constatées en résultat sur les écarts d'acquisition générés à l'occasion de ces transactions.

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

(2) EADS continue d'employer le terme "Résultat net". Celui-ci est identique au bénéfice pour la période imputable aux propriétaires 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 56,5 milliards d'euros en 2012, EADS est un leader mondial de l'aéronautique, de l'espace, de la défense et des services associés. 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 2012, EADS a réalisé environ 79 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 21 % 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.

#### C.1 AIRBUS

Airbus répartit ses activités et ses résultats en deux pôles : **Airbus Commercial** et **Airbus Military**.

**Airbus Commercial** 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 2012, Airbus Commercial a reçu 12 312 commandes d'appareils en provenance d'environ 351 compagnies réparties à travers le monde. En 2012, les livraisons se sont maintenues à un niveau élevé, avec 588 appareils commerciaux. Airbus Commercial a enregistré 914 commandes brutes (833 commandes nettes) représentant environ 41 % de part de marché mondiale brute (en valeur) 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 fabrique et vend des appareils de transport militaire légers/moyens. Airbus Military produit et commercialise 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-marine et le ravitaillement en vol.

En 2012, la Division Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 38,6 milliards d'euros (2011 : 33,1 milliards d'euros).

#### C.2 EUROCOPTER

Eurocopter est le plus grand hélicoptériste du monde dans le secteur civil et offre la plus grande gamme d'hélicoptères civils et militaires du monde.

En 2012, Eurocopter confirme sa position de numéro un mondial sur les marchés civils et parapublics avec 469 hélicoptères commandés et 44 % du marché civil et parapublic. Les produits de la Division représentent 33 % de l'ensemble de la flotte mondiale d'hélicoptères civils et parapublics. En outre, les Services ont représenté 47 % du montant total des prises de commandes en 2012. Eurocopter est fortement présent à l'international grâce à ses filiales et participations implantées dans 21 pays. Le réseau Eurocopter de centres de maintenance et de formation, de distributeurs et d'agents agréés sert quelque 2 900 clients à travers le monde. 11 780 hélicoptères Eurocopter sont actuellement en service dans 148 pays.

La Division Eurocopter a enregistré en 2012 un chiffre d'affaires de 6,3 milliards d'euros (2011 : 5,4 milliards d'euros).

#### C.3 ASTRIUM

Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services spatiaux. Ses principaux domaines d'activités sont regroupés en trois unités opérationnelles : Astrium Space Transportation pour les lanceurs et les infrastructures orbitales, Astrium Satellites pour les satellites et les systèmes sol, et Astrium Services pour les solutions intégrées des satellites de télécommunications et réseaux commerciaux sécurisés, des équipements de communication par satellite de haute sécurité, des produits et services sur mesure de navigation et de géo-information. Astrium propose également des services de lancement au travers de ses participations dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurockot (lanceur Rockot). La Division offre aussi une large gamme de services de télécommunications et d'observation de la Terre, notamment à travers ses filiales Paradigm Secure Communication, Infoterra et Spot Image.

En 2012, Astrium a enregistré un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros (2011 : 5 milliards d'euros).

#### C.4 CASSIDIAN

La Division Cassidian est un leader dans les domaines des solutions et systèmes de sécurité intégrés, notamment les avions de combats, les systèmes de drones et 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 Air Systems & Services 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 ainsi que de la cyber-sécurité. La Division joue aussi un rôle important sur le marché des communications militaires sécurisées et cryptées. En 2012, Cassidian a enregistré un chiffre d'affaires de 5,7 milliards d'euros (2011 : 5,8 milliards d'euros).

### C.5 AUTRES ACTIVITÉS

En 2012, les Autres Activités d'EADS se composent d'ATR, le leader mondial des avions turbopropulseurs sur le segment des 50 à 90 sièges ; d'EADS Sogerma, spécialisée dans les aérostructures et les aménagements de cabine ; et de la filiale nord-américaine, EADS North America, présente dans la défense et la sécurité du territoire.

Le chiffre d'affaires des Autres Activités s'inscrit en hausse à 1,5 milliard d'euros (2011 : 1,3 milliard d'euros).

### D) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2012

Malgré un environnement macro-économique difficile, la dynamique des activités commerciales d'EADS s'est poursuivie tandis que les activités de défense se sont maintenues à un niveau globalement stable. Les prises de commandes se sont élevées à 102,5 milliards d'euros et la valeur du carnet de commandes a progressé pour atteindre 566,5 milliards d'euros à la fin de l'année 2012.

En 2012, le chiffre d'affaires d'EADS a progressé de 15 % à 56,5 milliards d'euros (2011 : 49,1 milliards d'euros). Cette performance solide reflète essentiellement la hausse des volumes et un cours du dollar américain plus favorable pour Airbus Commercial ainsi que les fortes progressions d'activités d'Eurocopter et Astrium. Les chiffres d'affaires d'Eurocopter et Astrium ont, en effet, progressé sous l'effet des activités de services, tenant compte de Vector Aerospace et de Vizada. Ces sociétés acquises en 2011 ont contribué à hauteur de 1,5 milliard d'euros environ au chiffre d'affaires d'EADS en 2012. Malgré le contexte général du secteur de la défense, le chiffre d'affaires de ces activités est resté stable par rapport à 2011.

L'EBIT<sup>(1)</sup> reporté d'EADS a progressé à 2,2 milliards d'euros (2011 : 1,7 milliard d'euros), avec des charges exceptionnelles d'un montant total de 820 millions d'euros comptabilisées au cours de l'année.

Sur le montant total de ces charges exceptionnelles, 522 millions d'euros ont été comptabilisés chez Airbus, comprenant les coûts anticipés de 251 millions d'euros sur l'A380 liés aux problèmes de fissures des pieds de nervure des voilures. À la suite de la dernière actualisation du programme A350 XWB, la charge de 124 millions d'euros enregistrée demeure inchangée par rapport au premier semestre 2012. D'importants progrès ont été réalisés sur le programme A350 XWB qui reste toutefois ambitieux, le calendrier ne laissant aucune marge de flexibilité. Ce total tient également compte des charges de 76 millions d'euros liées à la clôture du programme de Hawker Beechcraft au troisième trimestre et de 71 millions d'euros d'effets de change sur réévaluation bilancielles. Chez Eurocopter, la renégociation en cours de certains contrats signés avec des clients institutionnels s'est traduite par la comptabilisation d'une charge de 100 millions d'euros au quatrième trimestre. Chez Cassidian, 198 millions d'euros de charges ont été enregistrés au dernier trimestre reflétant les coûts de restructuration prévus dans le cadre de la transformation de l'organisation (98 millions d'euros) ainsi qu'une charge liée à l'évaluation des

risques du portefeuille d'activités (100 millions d'euros), en particulier pour les solutions et systèmes sécurisés.

Le résultat net d'EADS a augmenté de 19 % pour atteindre 1 228 millions d'euros (2011 : 1 033 millions d'euros), soit un bénéfice par action de 1,50 euro (BPA 2011 : 1,27 euro).

Pour fonder les perspectives 2013, EADS table sur des taux de croissance de l'économie mondiale et du trafic aérien international conformes aux prévisions indépendantes qui prévalent et sur l'absence de perturbation majeure en raison de la crise actuelle de la dette souveraine.

En 2013, le nombre de commandes brutes d'avions commerciaux, s'élevant à 700 environ, devrait être supérieur aux livraisons. Les livraisons d'Airbus devraient continuer à progresser pour se situer entre 600 et 610 avions commerciaux.

En raison de la baisse des livraisons d'A380 et sur la base d'un taux de change de 1 € pour 1,35 US \$, le chiffre d'affaires devrait enregistrer une croissance modérée en 2013.

En poussant l'amélioration de la marge sous-jacente en 2012, EADS table sur un EBIT avant éléments non récurrents de 3,5 milliards d'euros en 2013 et sur un bénéfice par action avant éléments non récurrents<sup>(2)</sup> de 2,50 € environ (2012 : 2,24 €) avant le rachat d'actions proposé.

Hormis l'impact connu des problèmes de fissures des pieds de nervure des voilures de l'A380 pour environ 85 millions d'euros sur la base de 25 livraisons en 2013, les éléments non récurrents futurs devraient se limiter à l'avenir aux charges potentielles liées au programme A350 XWB et aux effets de change sur réévaluations bilancielles.

Le programme A350 XWB demeure très ambitieux. Toute modification du calendrier pourrait avoir un impact croissant sur les provisions.

En 2013, EADS table sur un flux de trésorerie disponible équilibré après financements-clients et avant acquisitions.

### D.1 AIRBUS

En 2012 et pour la 10<sup>e</sup> année consécutive, **Airbus Commercial** a livré un nombre record d'appareils. Les livraisons s'élèvent à 588 appareils commerciaux, surpassant de plus de 10 % le record de 2011 avec 54 avions supplémentaires livrés. En 2012, Airbus Commercial a enregistré 914 commandes brutes (2011 : 1 608) et 833 commandes nettes (2011 : 1 419). Ces commandes nettes comprennent 739 avions de la famille A320 (ceo et neo), 85 A330/A350 XWB et neuf A380.

Le développement de l'A350 XWB reste en bonne voie, sur la base du calendrier révisé, la ligne d'assemblage final étant désormais totalement opérationnelle. L'assemblage de la structure du premier appareil de vol “MSN1” est terminé et la mise sous tension a été effectuée. Une autre étape majeure a été franchie en février 2013 avec l'obtention de la Certification Type pour le turboréacteur Trent XWB par l'Agence européenne de sécurité aérienne.

Concernant l'A380, le problème de fissure des pieds de nervure des voilures a été résolu. Des réparations sont en cours sur les avions en service et les modifications de conception ont été intégrées aux nouvelles lignes de production. La route vers le seuil d'équilibre en 2015 est définie à 30 livraisons. Pour faire face à la forte demande continue pour les programmes de séries, Airbus a progressivement accéléré la production des avions des familles

(1) EADS utilise l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels comme indicateur-clé de ses performances économiques. L'expression “éléments exceptionnels” désigne des éléments comme les dotations aux amortissements des ajustements à la juste valeur se rapportant à la fusion d'EADS, à la création de la société Airbus intégrée et à la création de MBDA, ainsi que les dépréciations constatées en résultat sur les écarts d'acquisition générés à l'occasion de ces transactions.

(2) Le résultat net avant éléments non récurrents correspond au résultat net hors éléments non récurrents de l'EBIT\*. Il n'inclut pas les autres éléments du résultat financier (à l'exception de l'actualisation des provisions) et tous les effets fiscaux sur les éléments mentionnés. Le résultat net\* avant éléments non récurrents correspond au résultat net avant éléments exceptionnels et écarts d'acquisition non récurrents, nets d'impôts. En conséquence, le BPA\* avant éléments exceptionnels correspond au BPA fondé sur le résultat net\* avant éléments exceptionnels

A320 et A330 à une cadence de respectivement 42 et 9,5 appareils par mois. À la fin de l'année, AirAsia est devenu le premier opérateur d'un A320 doté de "sharklets", équipement permettant de réduire la consommation de carburant.

**Airbus Military** a enregistré 32 commandes d'appareils (2011 : 5) et a livré 29 avions (2011 : 29), dont 20 appareils de transport militaire légers et moyens, cinq avions ravitailleurs multi-rôles A330 et quatre conversions P-3. Après 300 heures de test de fonctionnement et de fiabilité, l'A400M devrait obtenir la certification civile et militaire au premier trimestre 2013. La première livraison aura lieu au deuxième trimestre 2013 et quatre livraisons au total sont prévues cette année. Les pleines capacités militaires seront progressivement atteintes mais des défis restent à relever en attendant. Airbus Military a été sélectionné par l'Inde comme soumissionnaire de référence pour la fourniture des avions ravitailleurs A330 MRTT.

À fin 2012, le carnet de commandes consolidé de la Division Airbus comprenait 503,2 milliards d'euros pour Airbus Commercial (fin 2011 : 475,5 milliards d'euros) et 21,1 milliards d'euros pour Airbus Military (fin 2011 : 21,3 milliards d'euros).

## D.2 EUROCOPTER

En 2012, les prises de commandes d'**Eurocopter** ont progressé de 15 % à 5,4 milliards d'euros (2011 : 4 679 millions d'euros), avec une hausse pour la troisième année consécutive du nombre de commandes nettes à 469 (2011 : 457). Les commandes pour les familles Écureuil/Fennec/EC130 et EC135/EC145 ont été particulièrement soutenues. Parmi les principaux temps forts de l'année 2012, figurent la livraison du premier AS350 B3<sup>e</sup> – version améliorée de l'Écureuil –, du premier EC130 T2 ainsi que celle du 500<sup>e</sup> EC145. Eurocopter continue aussi de coopérer étroitement avec les autorités chargées de l'enquête sur l'identification et l'explication des éléments ayant provoqué les incidents sur le Super Puma. Les causes des incidents récents sur l'Écureuil ont été identifiées et un programme a été mis en œuvre pour intégrer la modification nécessaire approuvée par l'EASA.

À fin 2012, le carnet de commandes d'Eurocopter était évalué à 12,9 milliards d'euros (fin 2011 : 13,8 milliards d'euros) correspondant à 1 070 hélicoptères (fin 2011 : 1 076 hélicoptères).

## D.3 ASTRIUM

Malgré la persistance d'une forte concurrence sectorielle, **Astrium** a enregistré 3,8 milliards d'euros de prises de commandes en 2012 (2011 : 3,5 milliards d'euros), Ariane 5 a réalisé sept lancements en 2012, portant ainsi le nombre de lancements consécutifs réussis à 53. Neuf satellites construits par Astrium ont été livrés pendant l'année. Au quatrième trimestre, les lancements de satellites, parmi lesquels le satellite militaire britannique Skynet 5D et le satellite d'observation de la Terre Pléiades 1B, ont permis d'élargir la flotte gérée par Astrium Services.

En novembre 2012, le Conseil ministériel de l'Agence spatiale européenne (ESA) a dans l'ensemble confirmé les budgets spatiaux européens liés aux programmes-clés d'Astrium. Cette annonce s'est traduite par la signature de premiers contrats d'une valeur de 108 millions d'euros en janvier 2013 afin d'assurer le développement d'Ariane 6 et d'Ariane 5 ME. En 2012, le développement international de la Division a continué avec la création d'Astrium Americas pour commercialiser ses produits et son expertise en Amérique du Nord, d'Astrium Brésil et d'Astrium Singapour. Une joint-venture avec l'industriel russe RSC Energia a également été signée fin décembre 2012 pour le développement conjoint de satellites et d'équipement satellitaires.

Le carnet de commandes de la Division s'élevait à 12,7 milliards d'euros à fin décembre 2012 (fin 2011 : 14,7 milliards d'euros).

## D.4 CASSIDIAN

Les prises de commandes de **Cassidian** ont nettement augmenté pour atteindre 5,0 milliards d'euros en 2012 (2011 : 4,2 milliards d'euros) malgré un environnement de marché difficile. La Division a bénéficié principalement des activités d'Eurofighter et des exportations de missiles. En décembre, le Sultanat d'Oman a signé un contrat portant sur l'achat de 12 Eurofighter Typhoon, qui ne sont pas encore intégrés au carnet de commandes.

Fin 2012, le carnet de commandes de la Division s'établissait en légère hausse à 15,6 milliards d'euros (fin 2011 : 15,5 milliards d'euros).

## D.5 AUTRES ACTIVITÉS

Après une année 2011 exceptionnelle, ATR a finalisé 61 commandes fermes en 2012 (2011 : 119), le carnet de commandes comptant 221 appareils à la fin de l'année, soit l'équivalent de trois années de production. ATR a enregistré un nombre annuel record de livraisons avec 64 appareils, soit une hausse en glissement annuel de 19 % (2011 : 54 appareils).

Fin 2012, EADS North America a remporté auprès de l'armée américaine un contrat de 181,8 millions de dollars US pour la livraison de 34 hélicoptères LUH UH-72A Lakota supplémentaires, portant le nombre total de commandes à 312. Le nombre total d'hélicoptères Lakota livrés à l'armée américaine s'élevait à 250 en décembre 2012.

À fin 2012, le carnet de commandes des Autres Activités s'établissait en légère baisse à 2,9 milliards d'euros (fin 2011 : 3,0 milliards d'euros).

### 5.2.2.2 MATRA MANUFACTURING & SERVICES (EX-MATRA AUTOMOBILE)

Au cours de l'exercice 2012, Matra Manufacturing & Services a poursuivi sa stratégie de développement de véhicules électriques légers (LEV), notamment avec la mise sur le marché d'une nouvelle génération de batteries lithium-ion Haute Densité.

Dans des conditions économiques difficiles en France, l'entreprise a maintenu sa position de leader du marché du vélo et du scooter électrique. L'année 2012 a été marquée en particulier par :

- une augmentation des ventes de vélos électriques grâce à une stratégie produit innovante (lancement en octobre 2012 du vélo à boîte automatique Matra AGT) ;
- la relocalisation de l'intégralité de son activité d'assemblage de vélos en France ;
- la mise en exploitation du système Bat'lib chez Class'Croute à Paris (distribution de batteries en libre-service pour scooter de livraison) ;
- le fort ralentissement de l'activité quadricycle GEM au cours de l'année 2012 consécutif à la suppression des aides de l'État ;
- une baisse conjoncturelle importante de son activité pièces de rechange automobile issue de précédents contrats avec Renault ;
- la mise en place d'un nouveau management commercial en charge du développement international.

Le chiffre d'affaires de Matra Manufacturing & Services s'établit au 31 décembre 2012 à environ 19 M€ pour un résultat bénéficiaire net de l'ordre de 0,2 M€.

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

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

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

Un pacte d'actionnaires relatif à Canal+ France a été conclu le 4 janvier 2007 entre Vivendi, groupe Canal+ , Lagardère et Lagardère Holding TV (ex 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 (laquelle option d'achat a expiré fin 2009). 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 aurait été porté à trois en cas d'augmentation de la participation de Lagardère à 34 %.
- Lagardère bénéficie de droits de veto sur certaines opérations (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 anti dilution) 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 première offre et 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).

(1) Mise en équivalence.

#### B) PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

(EN MILLIONS D'EUROS)	2012	2011	2010
Chiffre d'affaires	4 093	4 049	3 956
EBITA <sup>(a)</sup>	633	617	616
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>364</b>	<b>346</b>	<b>357</b>

(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

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.

- 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, Lagardère bénéficie 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 peut demander l'introduction en bourse de Canal+ France. Vivendi/groupe Canal+ peuvent auparavant 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.

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.

Pendant, compte tenu de l'ampleur de la catastrophe survenue le 11 mars 2011 au Japon et de l'extrême volatilité des marchés qui en a découlé, le groupe Lagardère a dû interrompre le processus le 16 mars 2011.

Le processus a été relancé au cours du second semestre 2012 mais le groupe Lagardère n'a pu que constater la persistance du groupe Vivendi à refuser de s'engager sur une politique de rendement de Canal+ France, qui, compte-tenu du contexte de marché, aurait favorisé la réalisation de l'introduction en bourse. Le groupe Lagardère n'a pu que faire le lien entre cette attitude et l'utilisation permanente par le groupe Vivendi de l'intégralité de l'excédent de trésorerie de Canal+ France par le biais d'une convention de trésorerie dont Lagardère conteste la légalité (cf. § 9.1.1).

Cette situation, créée par le groupe Vivendi, provoque un blocage qui ne permet pas, en l'état, une introduction en bourse de Canal+ France dans des conditions normales.

- 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 Holding TV, 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.

#### C.1 ACTIVITÉS D'ÉDITION

##### Les Chaînes Canal+

Canal+ France édite cinq chaînes premium avec des programmes exclusifs, originaux et innovants. Lancée en 1984, la chaîne Canal+

propose un format unique de chaîne généraliste avec du cinéma, du sport, de l'information, de la fiction, du documentaire et des émissions de divertissement. Autour de la chaîne Canal+ , Canal+ France a créé quatre déclinaisons à forte valeur ajoutée avec leurs programmes et leurs identités propres : Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Family et Canal+ Décalé (dénommées ensemble les Chaînes Canal+ ). En 2012, les Chaînes Canal+ ont diffusé plus de 510 films, dont environ 370 sur Canal+ seule. Cette dernière propose à ses abonnés tous les genres cinématographiques ainsi que toutes les grandes manifestations du 7<sup>e</sup> Art (le Festival de Cannes, les cérémonies des Césars et des Oscars) en exclusivité.

Canal+ France a développé une expertise largement reconnue dans la couverture du sport. Elle se caractérise notamment par des programmes exclusifs, des commentaires précis et pertinents avec des experts prestigieux ainsi qu'un savoir-faire technique reconnu internationalement. Au total, les Chaînes Canal+ couvrent plus d'une soixantaine de compétitions sportives parmi les plus importantes en France : la Ligue 1 de football, les grands championnats étrangers (dont la Premier League anglaise, la Série A italienne et la Bundesliga allemande), la Ligue des Champions, et aussi le Top 14, la Coupe d'Europe de rugby, le rugby de l'hémisphère Sud, le tennis (dont Wimbledon), les championnats de France de handball et de basket-ball, l'intégralité du golf mondial (ainsi que le Vivendi Seve Trophy), l'athlétisme, etc. Au total, les Chaînes Canal+ proposent en moyenne plus de 5 500 heures de sport par an, essentiellement en direct.

### Les chaînes thématiques

Canal+ France édite 22 chaînes thématiques payantes. Elles proposent des programmes spécifiques et couvrant les thématiques les plus recherchées à la télévision : le cinéma (sept chaînes Ciné+), le sport (Sport+, Infosport+, Golf+ lancée le 4 juillet 2012), les documentaires (quatre chaînes Planète+ et Seasons), l'art de vivre (Cuisine+, Maison+), les séries (Jimmy, Comédie+) et la jeunesse (Pivi+, télétoon et télétoon+1).

## C.2 ACTIVITÉS D'AGRÉGATION

Canal+ France est leader dans l'agrégation de chaînes de télévision payante en France. Cette activité consiste à associer et à rassembler des chaînes éditées par le groupe Canal+ France ou par des tiers au sein de bouquets ou de packs thématiques permettant de constituer des offres de télévision premium et multi-chaînes cohérentes et attractives. Le groupe Canal+ France propose un bouquet de chaînes premium qui comprend la chaîne Canal+ et ses déclinaisons regroupées au sein de l'offre les Chaînes Canal+. Il offre également un bouquet de chaînes, CanalSat, couvrant les thématiques les plus appréciées par les abonnés (notamment le cinéma, le sport, la jeunesse et la découverte).

CanalSat comprend 233 chaînes, dont les chaînes du groupe Canal+ France (les chaînes "+") ainsi que des chaînes thématiques provenant d'éditeurs tiers. Parmi celles-ci, une cinquantaine est présente sur le bouquet en exclusivité. Elles représentent les marques les mieux reconnues dans l'univers des thématiques (Disney Cinemagic, National Geographic Channel, Nickelodeon, 13<sup>e</sup> Rue, MTV, etc.). Ces chaînes sont sélectionnées en fonction de la qualité de leur programmation et de leurs performances en termes d'audience et de satisfaction auprès des abonnés, en particulier pour celles diffusées en exclusivité. CanalSat est disponible sur l'ensemble des supports et des réseaux de diffusion compatibles avec la distribution d'une offre multi-chaînes : le satellite, l'ADSL, le câble ainsi que sur la TNT via le Minipack intégrant cinq chaînes thématiques ainsi que les chaînes gratuites nationales. CanalSat est aussi accessible via Internet sur PC avec plus de 100 chaînes en direct ou à la demande et en mobilité grâce à l'application de TV mobile CanalTouch qui donne accès à plus de 40 chaînes.

## C.3 ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION

Canal+ France distribue ses offres premium (les Chaînes Canal+ et multi-chaînes (CanalSat) par le biais d'abonnements spécifiques sur l'ensemble des plates formes de diffusion : la TNT, le satellite, l'ADSL, la fibre, le câble (uniquement pour les Chaînes Canal+ ), le mobile et Internet. Le revenu mensuel par abonné est de 48 euros par mois en moyenne. Les offres par ADSL sont également disponibles sur le marché sous forme de cartes prépayées valables une semaine. Les offres sont commercialisées directement par les centres d'appels, les sites Internet du groupe Canal+ France et sa boutique dans le centre commercial Vélizy 2. Elles le sont aussi par l'intermédiaire de partenaires commerciaux au travers de réseaux de distribution physiques (la grande distribution, les magasins spécialisés, les boutiques d'opérateurs téléphoniques, soit au total près de 7 000 points de vente) ou des plates-formes de distribution des fournisseurs d'accès Internet.

Quel que soit le mode de commercialisation, Canal+ France conserve l'exclusivité de la relation avec les abonnés aux Chaînes Canal+ et à CanalSat, depuis l'activation des droits jusqu'à la résiliation, selon un modèle d'auto-distribution. Ce modèle unique lui garantit une relation de grande proximité avec ses abonnés. Avec 9,7 millions d'abonnements au 31 décembre 2012 en France métropolitaine, le groupe Canal+ France détient le plus grand parc d'abonnements à une offre de télévision payante. Depuis l'extinction du signal analogique hertzien, intervenue pour la chaîne Canal+ en 2010, cette base d'abonnés est de surcroît numérisée à 100 %.

Dans le cadre de ses activités de distribution, le groupe Canal+ France commercialise également certaines de ses chaînes thématiques auprès de distributeurs tiers, en particulier l'opérateur câble Numericable et l'ensemble des fournisseurs d'accès à Internet, qui les intègrent à leurs propres offres de télévision payantes.

Dans les collectivités territoriales françaises d'outre-mer et en Afrique, le groupe Canal+ France adapte sa stratégie de distribution en tenant compte des spécificités de chacun de ces marchés.

## C.4 NOUVEAUX SERVICES

Pionnier du numérique en Europe et dans les nouveaux usages télévisuels, Canal+ France est leader de la télévision à la demande, de la haute définition et de la distribution multi-écrans.

### Télévision Haute Définition (HD)

Initiateur de la première offre haute définition (HD) par satellite en France au printemps 2006, Canal+ France diffuse en HD les cinq chaînes Canal+ ainsi que plus de 40 chaînes thématiques de CanalSat. Initialement proposée en option, la HD est depuis 2011 intégrée de manière standard aux offres Canal+ et Canalsat, sans surcoût pour l'abonné.

### VOD et télévision de rattrapage

Première plate-forme de téléchargement légal de vidéos à la demande (VOD) du marché français lancée à l'automne 2005, CanalPlay VOD est disponible sans abonnement directement sur le téléviseur via le câble, le satellite (décodeurs connectés) et l'ADSL ainsi que sur ordinateur (PC et Mac) et en smooth streaming, via le site vod.CanalPlay.com. CanalPlay est par ailleurs accessible à partir des consoles de jeux (Xbox 360), sur les lecteurs Blu-ray LG et, depuis l'été 2012, sur les téléviseurs connectés de Samsung, LG et Panasonic. Il propose aujourd'hui l'un des plus importants catalogues de VoD en France avec 9 000 titres disponibles, dont plus de 5 000 films. En 2012, le service a enregistré plus de 6 millions de commandes par 700 000 utilisateurs distincts.

En novembre 2011, Canal+ France a lancé son offre de VOD illimitée par abonnement (SVOD), CanalPlay Infinity. Accessible sans engagement et indépendamment de tout abonnement à Canal+ et/ou CanalSat, CanalPlay Infinity propose en streaming un cata-

logue de plusieurs milliers de titres, principalement des films et des séries. Disponible à son lancement sur SFR, le service s'est rapidement déployé chez Free et Bouygues Telecom ainsi que sur ordinateur (PC et Mac) et tablettes. Sa présence sera étendue notamment aux consoles de jeux Xbox 360 de Microsoft fin janvier 2013, puis sur les décodeurs des abonnés satellite de Canal+ France. À fin 2012, Canal+ France comptait plus de 150 000 clients à CanalPlay Infinity.

Les services Canal+ à la demande et CanalSat à la demande sont proposés gratuitement aux abonnés. Ils permettent d'accéder, pendant une période limitée après leur première diffusion, aux contenus de plus de 40 chaînes, soit quelque 3 300 programmes dont 700 films. Ces services de télévision de rattrapage contribuent de façon importante à la fidélisation des abonnés. En 2012, leur consommation a augmenté de 200 %. Ainsi, chaque mois, près d'1 million d'utilisateurs visionnent près de 10 millions de programmes issus des chaînes Canal+ (CanalSat à la demande enregistre 3 millions de programmes vus par mois).

### Décodeurs

En novembre 2008, Canal+ France a lancé +Le Cube, un décodeur satellite HD au design innovant, doté d'une connexion Internet et d'un disque dur. Au printemps 2012, Canal+ France a commercialisé un décodeur similaire destiné aux abonnés TNT, leur permettant d'accéder aux services de Canal+ France directement sur leur téléviseur. Depuis fin 2012, une nouvelle version logicielle est déployée sur tous les décodeurs satellite et donne accès à une interface simplifiée permettant par ailleurs de profiter de la fonction innovante du "start over" (possibilité de revenir au début du film en cours de diffusion), d'une nouvelle version du moteur de recommandation Eureka et d'un guide des programmes innovant.

Afin que l'ensemble des abonnés puissent, à terme, bénéficier des nouveaux services liés aux terminaux connectés (VOD, télévision de rattrapage, moteur de recommandation, etc.), Canal+ France a initié une vaste opération de remplacement de son parc de décodeurs satellite en 2011. Fin 2012, plus de 90 % du parc était équipé d'un décodeur satellite HD connectable à Internet avec un raccordement effectif de 30 %, en forte croissance par rapport à 2011.

### Les offres mobiles et Web TV

Afin de prendre en compte les nouveaux modes de consommation de la télévision, Canal+ France propose aux clients des Chaînes Canal+ ou de CanalSat des services complémentaires sur les supports mobiles équipés de connexion 3G ou Wi-Fi (smartphones et tablettes). Les abonnés peuvent ainsi accéder aux Chaînes Canal+ et à CanalSat ainsi qu'aux services de télévision de rattrapage Canal+ et CanalSat à la demande, via l'application CanalTouch disponible sur l'iPhone, l'iPod Touch, l'iPad d'Apple et sur d'autres systèmes d'exploitation comme Android et Windows 8. L'application a dépassé les 4 millions de téléchargements depuis son lancement en décembre 2009, dont plus de 20 % pour l'application iPad. Le flux direct des chaînes Canal+ enregistre plus de 4 millions de connexions par mois et 1,4 million de sessions à la demande. Le groupe Canal+ France a également lancé en novembre 2010 un service de télévision sur ordinateur (Web TV). Il permet d'accéder aux Chaînes Canal+ et à CanalSat ainsi qu'aux services de télévision de rattrapage Canal+ et CanalSat à la demande, grâce à une connexion Internet haut débit sur un ordinateur fixe ou portable. Initialement proposées au sein d'un pack payant, la Web TV et la mobilité sont incluses depuis novembre 2011 dans les offres Canal+ et/ou Canalsat.

### L'accès via les consoles de jeux

Suite à un partenariat stratégique signé en juin 2009 avec Microsoft, l'ensemble des offres et services, live et à la demande, de Canal+ France, est disponible sur la console de jeu Microsoft

Xbox 360. Au cours de l'été 2011, les chaînes et services de Canal+ France ont bénéficié de la technologie Kinect, qui permet de naviguer dans les programmes par simple geste ainsi que par reconnaissance vocale à fin 2011. Début 2013, Canal+ France étendra sa présence sur la console avec son service de VOD illimitée par abonnement, CanalPlay Infinity.

### Une présence sur TV connectées

Premier opérateur français à proposer une offre VOD (CanalPlay) sur TV connectée en 2009, Canal+ France a déployé son service à l'été 2012 sur téléviseurs Samsung, Panasonic et LG, en y ajoutant Canal+ à la demande. L'objectif est de rendre ses contenus disponibles sur l'ensemble des écrans, tout en veillant à protéger l'intégrité du signal. Canal+ France a signé à cet effet la Charte de la TV connectée en décembre 2010, aux côtés de l'ensemble des diffuseurs français et soutient par ailleurs la norme HbbTV. Canal+ France prévoit d'étendre sa présence sur l'ensemble des TV connectées avec sa chaîne d'information en continu, i>Télé.

### Recommandation et TV perso

En septembre 2011, Canal+ France a lancé Eureka, premier moteur de recommandation personnalisée au monde, capable d'identifier la consommation des abonnés et de proposer des contenus en phase avec leurs préférences. Eureka stocke en permanence 80 millions de recommandations actualisées. Actuellement basé sur la consommation linéaire, le service sera prochainement en mesure d'étendre sa recherche aux contenus à la demande. Plus de trois quarts des abonnés utilisent aujourd'hui le service.

Canal+ France a également initié un nouveau format de chaînes dont la programmation est personnalisable par les abonnés. L'une est destinée aux enfants (Mon Nickelodeon Junior), l'autre aux amateurs de musique (M6Music Player). Ces chaînes délinéarisées en fonction de critères définis ou choisis par l'abonné et "relinéarisées" selon son profil sont inédites en France et s'inscrivent dans l'ambition de Canal+ France d'offrir une télévision différente et sur mesure.

## C.5 CANAL+ OVERSEAS

Canal+ France a développé des activités à l'international par l'intermédiaire de sa filiale Canal+ Overseas, le premier opérateur de télévision payante francophone dans l'outre-mer français et en Afrique. Canal+ Overseas propose des offres de télévision payantes (Canal+ et CanalSat). Elles donnent accès à plus de 200 chaînes, principalement en langue française, dans l'outre-mer: les Caraïbes (les Antilles françaises et la Guyane), l'Océan Indien (La Réunion, Mayotte et l'île Maurice) et le Pacifique (la Nouvelle Calédonie et la Polynésie française).

Canal+ Overseas est également le premier opérateur de télévision payante en Afrique francophone via sa filiale Canal+ Afrique avec une présence dans plus de 30 pays d'Afrique Centrale et d'Afrique de l'Ouest ainsi qu'à Madagascar. En 2012, grâce à un changement de satellite, la réception des offres est optimisée sur les pays existants et permet d'étendre la zone de couverture à de nouveaux territoires tels que la totalité de la République Démocratique du Congo, le Rwanda et le Burundi. À la suite d'un accord commercial conclu en 2009 avec l'opérateur Multichoïce, leader de la télévision payante en Afrique anglophone, Canal+ France a étendu sa présence sur le continent africain, l'offre Canal+ étant désormais disponible dans plus de 40 pays d'Afrique qui comptent d'importantes minorités francophones.

## D) CHIFFRE D'AFFAIRES ET PORTEFEUILLE D'ABONNEMENTS 2012

Le chiffre d'affaires de Canal+ France s'établit à 4 093 millions d'euros, en progression de 1,1 % en 12 mois.

Fin décembre 2012, Canal+ France comptait 11 363 millions d'abonnements, soit une croissance nette de 147 000 sur un an. Cette croissance est soutenue par les bonnes performances enregistrées sur les territoires de Canal+ Overseas (Outre-mer et surtout Afrique) qui voit son portefeuille global atteindre 1 683 millions d'abonnements, soit +227 000 par rapport à 2011.

### E) NOUVEL EXAMEN PAR L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE DES OPÉRATIONS DE 2006-2007

Par décision du 20 septembre 2011, l'Autorité de la concurrence (ADLC) a retiré l'autorisation qui avait été donnée par le ministre de l'économie, le 30 août 2006, aux opérations de rapprochement décrites au paragraphe A ci-dessus et infligé au groupe Canal+ (en pratique à Canal+ France) une sanction pécuniaire de 30 millions d'euros, montant qui a été réduit à 27 millions d'euros par une décision du Conseil d'État du 21 décembre 2012.

Entretemps, une nouvelle notification de ces opérations a été déposée le 24 octobre 2011 auprès de l'ADLC, laquelle a de nouveau autorisé les opérations de rapprochement précitées sous réserve du respect par groupe Canal+ de 33 injonctions pendant une durée de 5 ans éventuellement renouvelable une fois. Ces injonctions, qui ont été confirmées par le Conseil d'État par une seconde décision du 21 décembre 2012, visent notamment l'acquisition de droits cinématographiques pour les antennes des chaînes du groupe Canal+, la participation de Canal+ France, via Multithématiques, dans Orange Cinéma Séries-OCS, la mise à disposition des chaînes cinéma éditées par le groupe Canal+ auprès de distributeurs tiers, la distribution de chaînes thématiques et premium indépendantes ainsi que les services non linéaires (VOD et SVOD).

## 5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES – ÉTHIQUE

RFA

### 5.3.1 LA RSE, ENJEUX ET STRATÉGIE

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 de l'Entreprise (RSE) destinée à répondre à plusieurs objectifs : intégrer le Développement Durable dans les processus de production de ses différents métiers ainsi que dans la vie quotidienne des filiales ; anticiper les risques des crises climatiques et énergétiques et la demande des consommateurs ; satisfaire les exigences réglementaires et les attentes des collaborateurs.

En matière sociale, l'équilibre et le développement de ses collaborateurs sont des objectifs permanents pour le groupe Lagardère, la préservation des ressources naturelles (et notamment des forêts) et la réduction de son empreinte énergétique constituant deux enjeux environnementaux majeurs.

Par ailleurs, ses activités de Médias, liées notamment à l'édition et la production de contenus à destination d'un public très divers, l'obligent à une responsabilité sociétale particulière, au sein d'un environnement en constante mutation, marqué notamment par l'accélération du développement du numérique.

Au-delà de sa responsabilité vis-à-vis de ses multiples parties prenantes, auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, internautes et spectateurs, mais aussi collaborateurs et fournisseurs, ayants droit et annonceurs, concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires, 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.

Face à ces différents enjeux, le Groupe a élaboré une démarche RSE structurée autour de quatre priorités déclinées en douze engagements. Les quatre priorités sont les suivantes :

- s'affirmer comme un employeur responsable ;
- développer les 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 Rapport de Développement Durable de Lagardère disponible, pour la quatrième année, sur le site Internet du Groupe décline cette démarche, en s'inspirant des lignes directrices de la GRI (Global Reporting Initiative).

Le présent chapitre 5-3 expose pour sa part les informations sociales, environnementales et sociétales dans l'ordre requis par le décret d'application de l'article 225<sup>(1)</sup> de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010.

Une table de concordance disponible à la fin de ce chapitre permet de faire le lien entre les textes et chiffres publiés dans ce document et les informations listées dans l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

#### 5.3.1.1 LES ACTEURS 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. Le mode de fonctionnement des différentes organisations concernées dans les branches est développé dans le paragraphe 5.3.2.1.

(1) Il s'agit du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale qui modifie les articles R. 225-105-1 et R. 225-105-2 du Code de commerce.

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement durable, placée sous l'autorité de la Direction des Relations humaines et de la Communication, coordonne depuis septembre 2008 un Comité de Pilotage, composé des responsables RSE de chaque branche et de représentants de plusieurs directions transversales. Ce comité est présidé par le Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable qui est également depuis avril 2010 Co-Gérant 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.

### 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 qu'il a choisi d'élaborer en son sein afin de les appliquer à ses collaborateurs ou à ses partenaires.

Le Rapport de Développement Durable recense ces différents documents, notamment ceux issus de l'OIT (Organisation internationale du travail), de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) ainsi que la norme ISO 26000.

Il détaille également le Code de Déontologie du Groupe, qui a fait l'objet d'une mise à jour en 2012 et comprend désormais sept chapitres : Respect des droits fondamentaux ; Relations à l'intérieur du Groupe ; Relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents ; Relations avec la clientèle ; Respect des actionnaires ; Engagements vis-à-vis de la société civile ; Environnement.

Les différentes chartes applicables en interne<sup>(1)</sup> sont également décrites dans le rapport tandis que le paragraphe 5.3.2.3 du présent Document de référence, concernant les informations sociétales, détaille le nouveau texte régissant les relations du Groupe avec ses fournisseurs.

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

(1) Comme par exemple la "charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du groupe Lagardère".

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

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

### 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. Cette autonomie est néanmoins 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.

L'ensemble des informations sociales requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce figurent dans ce Document de référence (voir ci-dessous A-G).

La plupart de ces informations se retrouvent également dans le Rapport de Développement Durable, qui expose la démarche RSE de Lagardère autour de ses quatre priorités, dont la première exprime la volonté de "s'affirmer comme un employeur responsable".

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.

En matière d'**équilibre et de diversité des effectifs**, 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 des pyramides des âges ;
- veiller à la diversité qui est un des facteurs clés de la créativité nécessaire aux activités du Groupe.

La diversité a d'ailleurs constitué l'un des thèmes majeurs d'actions et de réflexion au cours de l'année 2012 en matière sociale. Tant au niveau du Groupe – qui a réalisé un état des lieux de la situation du handicap et engagé une formation diversité à destination des responsables Ressources humaines du Groupe – qu'au niveau des branches.

Ainsi Lagardère Active, à la suite d'un audit portant sur la diversité sous toutes ses formes (handicap, parité, senior, origines

ethniques...), a décidé de mettre en œuvre une démarche pluriannuelle, "Diversité Active", pour faire progresser la prise en compte de la diversité au sein de ses activités. Pour 2013, la branche a décidé de donner la priorité à la diversité des origines ethniques et sociales.

En matière de **conditions de travail harmonieuses**, le Groupe s'efforce de contribuer à l'épanouissement de ses collaborateurs et d'attirer les meilleurs talents en son sein. Pour cela, il s'efforce 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 d'encourager le dialogue social.

Enfin, en matière de **développement des compétences**, conformément au principe d'autonomie de chacune des branches d'activités du Groupe, les actions sont propres à chaque entité.

Elles traduisent cependant la volonté du groupe 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.

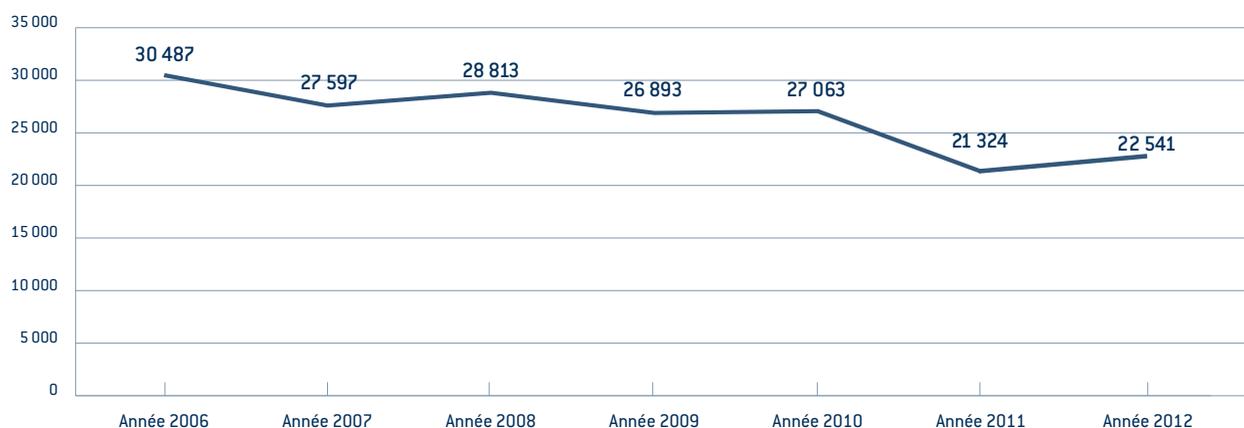
Le Groupe a souhaité conforter son dispositif de gestion des compétences en 2012. À cet effet la DRH a renforcé, au quatrième trimestre 2012, l'équipe en charge de la gestion des talents dans le Groupe. Une Politique de Gestion des talents a été établie et diffusée aux branches fin 2012. Cette politique, qui est en cours de déploiement, regroupe l'ensemble des principes et procédures visant notamment à assurer l'identification, le développement, la mobilité, le plan de succession des salariés du groupe Lagardère identifiés comme talents. La mise en œuvre de cette politique, qui prévoit notamment la mise en place en 2013 d'un cycle annuel de gestion des talents au sein du Groupe, est assurée conjointement par la DRH Groupe, les DRH des branches et le management des branches.

## A) L'EMPLOI

### A.1 L'EFFECTIF TOTAL ET LA RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR SEXE, PAR ÂGE ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

#### Évolution globale des effectifs

#### • Évolution des effectifs permanents présents au 31 décembre, depuis 2006



L'évolution des effectifs permanents présents au 31 décembre<sup>(1)</sup> permet de constater une hausse par rapport à l'exercice précédent

(+5,7 %) qui s'explique par une croissance externe (acquisition de sociétés) au sein de la branche Lagardère Unlimited et par l'intégration au processus de reporting social de nouvelles entités de la branche Lagardère Services.

(1) Les effectifs permanents (appelés en France CDI, contrats à durée indéterminée) présentés ici et dans les paragraphes ci-après sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année. Ce mode de recensement diffère des effectifs dits en "Équivalent Temps Plein" qui recensent l'ensemble des effectifs, tout au long de l'année, en prenant en compte leur temps de présence sur l'année et leur temps de travail. Ce chiffre est d'ailleurs reproduit en note 7 (frais de personnel) du chapitre 6 du présent Document de référence.

### Répartition des salariés par genre

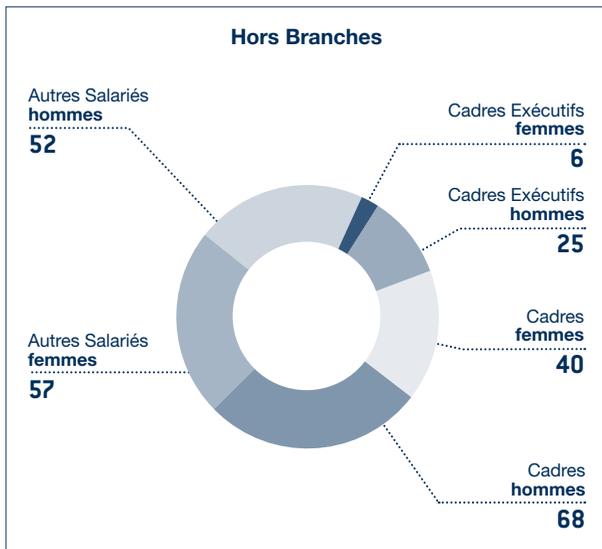
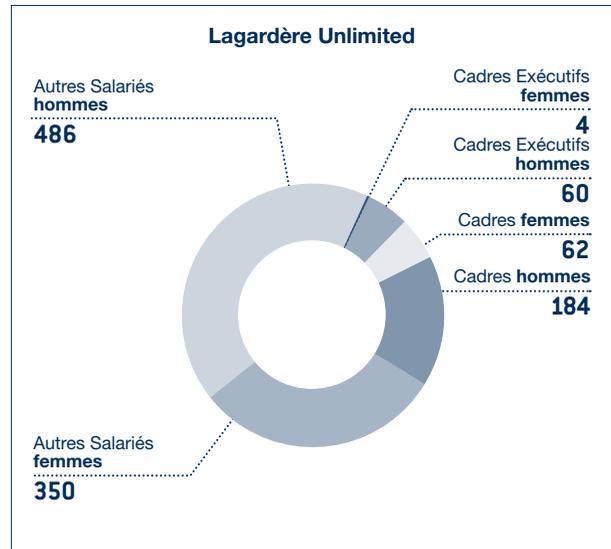
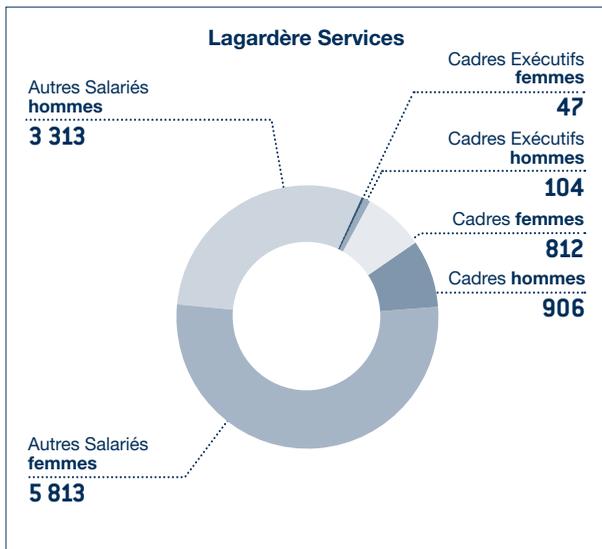
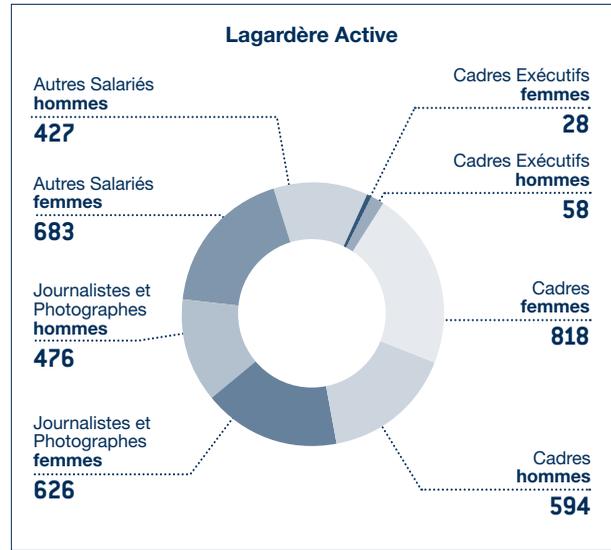
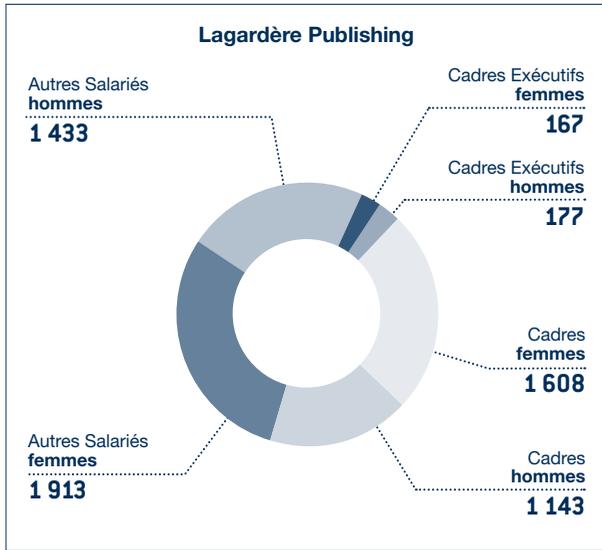
#### • Répartition des effectifs permanents au 31 décembre, par genre

BRANCHE	Femmes	Hommes	Total	% Femmes	% Hommes
Lagardère Publishing	3 688	2 753	6 441 ↘	57 %	43 %
Lagardère Active	2 155	1 555	3 710 ↘	59 %	41 %
Lagardère Services	6 672	4 323	10 995 ↗	61 %	39 %
Lagardère Unlimited	416	731	1 147 ↗	36 %	64 %
Hors Branches	103	145	248 →	42 %	58 %
<b>Total</b>	<b>13 034</b>	<b>9 507</b>	<b>22 541 ↗</b>	<b>58 %</b>	<b>42 %</b>

#### Répartition des salariés par statut

BRANCHE	Cadres Exécutifs			Cadres (hors Exécutifs)			Journalistes et Photographes			Autres Salariés			Total		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	H/F
Lagardère Publishing	49 %	51 %	344	58 %	42 %	2 751	-	-	0	57 %	43 %	3 346	57 %	43 %	6 441
Lagardère Active	33 %	67 %	86	58 %	42 %	1 412	57 %	43 %	1 102	62 %	38 %	1 110	58 %	42 %	3 710
Lagardère Services	31 %	69 %	151	47 %	53 %	1 718	-	-	0	64 %	36 %	9 126	61 %	39 %	10 995
Lagardère Unlimited	6 %	94 %	64	25 %	75 %	246	0 %	100 %	1	42 %	58 %	836	36 %	64 %	1 147
Hors Branches	19 %	81 %	31	37 %	63 %	108	-	-	0	52 %	48 %	109	42 %	58 %	248
<b>Total</b>	<b>37 %</b>	<b>63 %</b>	<b>676</b>	<b>54 %</b>	<b>46 %</b>	<b>6 235</b>	<b>57 %</b>	<b>43 %</b>	<b>1 103</b>	<b>61 %</b>	<b>39 %</b>	<b>14 527</b>	<b>58 %</b>	<b>42 %</b>	<b>22 541</b>

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



Les données relatives à la répartition des effectifs par statut et par genre, au titre de l'exercice 2012, reflètent, comme chaque année, les activités de chaque branche du Groupe. Ainsi, on peut constater un fort taux d'encadrement au sein des branches Lagardère Publishing (48 %) et Lagardère Active (40 %), dont l'activité prédominante est la création, l'agrégation et la valorisation de contenus.

Cette situation se retrouve également au sein du Hors Branches (qui comprend notamment l'activité dite "Corporate" du groupe Lagardère et donc l'ensemble des directions transversales) mais beaucoup moins au sein des branches Lagardère Services (dont le cœur de métiers tourne autour de deux grandes activités: le Travel Retail et la Distribution) et Lagardère Unlimited.

Ces données permettent également d'avoir une image de la répartition des postes par genre au sein de chaque catégorie professionnelle et de constater que si la féminisation du management dit intermédiaire se vérifie encore en 2012 (54 % des postes de managers sont occupés par des femmes, contre 53 % en 2011), en revanche, la part des femmes au sein des postes de cadres exécutifs a peu évolué (autour de 37 %).

On constate également un maintien du nombre de journalistes en 2012, par rapport à 2011 (1 103 contre 1 105) après une forte

baisse en 2011 suite à la cession des activités de Presse Magazine Internationale et de Radios en Russie.

Une analyse plus spécifique par branche permet de constater une très faible baisse des effectifs au sein de la branche Lagardère Publishing (-1,42 %) entre 2011 et 2012 qui s'explique par une très faible évolution du périmètre et un maintien du niveau d'activité.

On constate également une faible tendance à la baisse des effectifs de la branche Lagardère Active (-4,38 %) en raison notamment de la cession de deux sociétés (Nextidea et Nextdata) qui sont donc sorties du périmètre en 2012.

Les chiffres n'intègrent toutefois pas les effectifs de la société LeGuide.com (146 au 31 décembre 2012), dont l'acquisition a été postérieure au 30 juin, ce qui n'a pu permettre son intégration au périmètre de reporting.

En revanche, on remarque une très forte hausse des effectifs permanents au sein de la branche Lagardère Services (+13,8 %) en raison de l'intégration au processus de reporting social d'entités récemment acquises en Espagne, en Bulgarie, en République

tchèque et en Asie du Sud-Est. Une hausse des effectifs est également constatée au sein de la branche Lagardère Unlimited (+14,2 %) en raison de l'acquisition de sociétés nouvelles, en 2012, aux États-Unis, en Allemagne et en Australie.

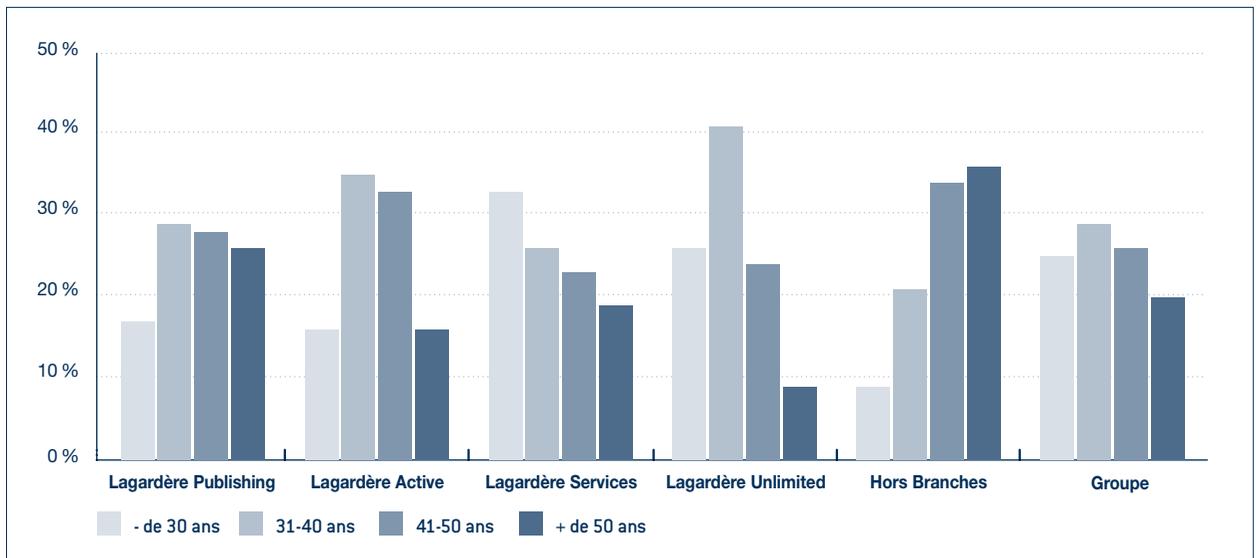
Enfin, le Hors Branches connaît un maintien des effectifs en 2012 (+5 salariés) après avoir connu une forte baisse en 2011 en raison du transfert de l'entité Lagardère Paris Racing Ressources vers la branche Lagardère Unlimited et de la mise en place d'un plan social au sein de la société Matra Manufacturing Services.

#### Répartition des salariés par tranche d'âge

On constate en 2012 un maintien de la structure de la pyramide des âges puisque la proportion de salariés qui ont moins de 40 ans est toujours à hauteur de 54 % de l'ensemble des effectifs permanents du Groupe (25 % ont moins de 30 ans).

Cette répartition constitue donc à nouveau un bel équilibre entre l'expérience nécessaire au Groupe dans des environnements aussi concurrentiels que ceux que connaissent ses branches et la jeunesse.

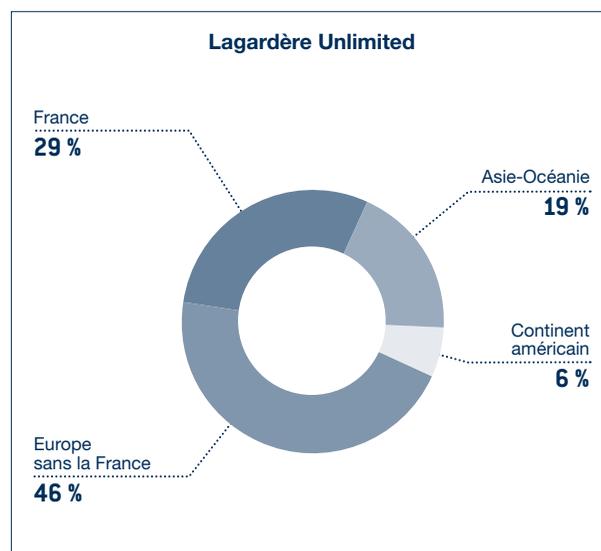
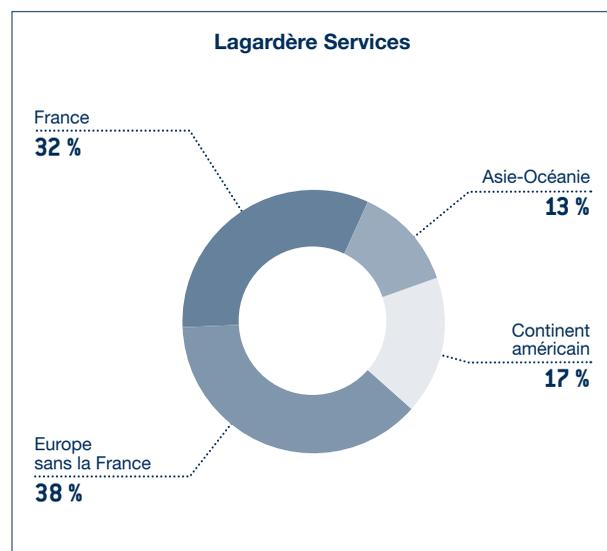
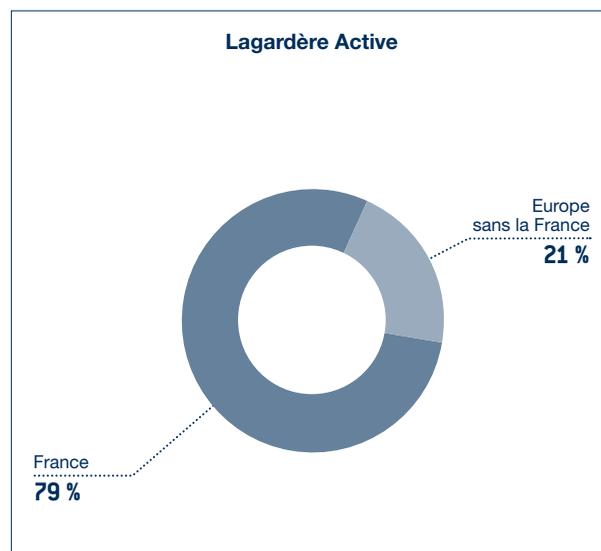
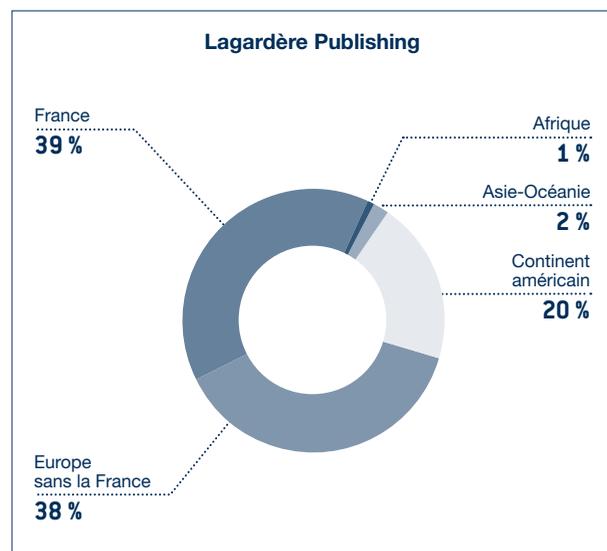
### • Représentation des effectifs permanents par tranche d'âge et branche d'activité



## Répartition des salariés par zone géographique

### • Répartition des effectifs par branche et zone géographique au 31 décembre 2012

BRANCHE	Afrique	Asie-Océanie	Continent américain	Europe sans la France	France	Total
Lagardère Publishing	76	136	1 301	2 445	2 483	6 441
Lagardère Active	0	0	0	784	2 926	3 710
Lagardère Services	0	1 419	1 878	4 131	3 567	10 995
Lagardère Unlimited	0	218	70	522	337	1 147
Hors Branches	0	0	0	0	248	248
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>1 773</b>	<b>3 249</b>	<b>7 882</b>	<b>9 561</b>	<b>22 541</b>



Les données relatives à la répartition des effectifs par zone géographique permettent de confirmer, à nouveau en 2012, l'implantation profondément internationale du groupe Lagardère puisque plus de 57 % des effectifs permanents sont situés hors de la France (maintien par rapport à 2011).

Il est intéressant de constater à ce sujet qu'hormis Lagardère Active et le Hors Branches, toutes les branches du Groupe

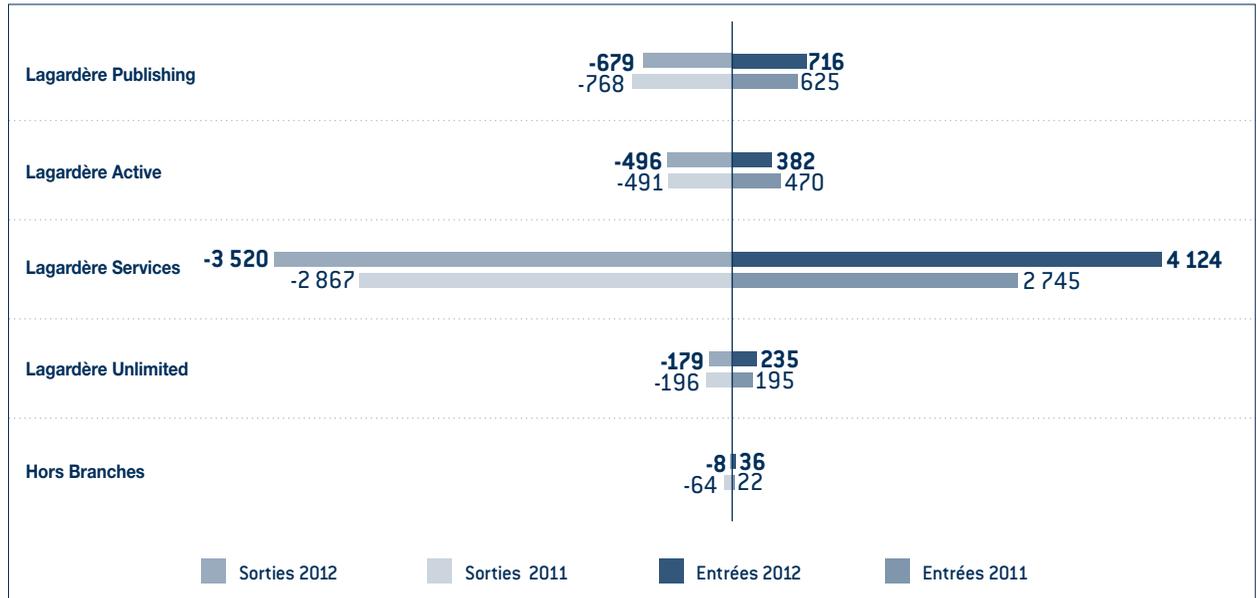
comptent moins d'effectifs en France qu'à l'étranger. La zone la plus représentée en 2012 reste l'Europe.

En dehors de la France (qui compte 9 561 salariés, en hausse de 3,2% par rapport à 2011), les pays les plus représentés en termes d'effectifs sont l'Espagne (1 831), le Canada (1 700), le Royaume-Uni (1 618) et les États-Unis (1 169).

## A.2 LES MOUVEMENTS DE PERSONNELS

### Évolution par branche

#### • Évolution de la répartition des entrées et sorties par branche<sup>(1)</sup>



(1) Les chiffres des entrées sont présentés différemment de ceux du Document de référence 2011. Dans ce dernier, le chiffre des mobilités entre sociétés du Groupe et celui des promotions étaient traités séparément. Ici, ces deux chiffres sont regroupés, le groupe Lagardère considérant qu'il s'agit dans les deux cas d'une mobilité interne. Les chiffres 2011 du graphique sont donc retraités en prenant en compte cette nouvelle donnée. Par ailleurs, un paragraphe spécifique sera consacré aux mobilités et leur répartition par genre dans la partie consacrée à l'égalité professionnelle.

Les données relatives aux entrées et aux sorties au cours de l'exercice 2012 permettent de constater une hausse des mouvements par rapport à l'année 2011 (5 493 entrées, soit une augmentation de plus de 35 %, et 4 882 sorties, soit une hausse de plus de 11 %).

La forte hausse des mouvements de personnels se retrouve particulièrement au sein de la branche Lagardère Services. En Asie (Shanghai et Singapour) et en Amérique du Nord, les chiffres reflètent la réalité des opérations, à savoir des acquisitions ou des pertes de concessions fréquentes et un *turnover* important dans ce type de professions.

On note au contraire une diminution des mouvements d'effectifs au sein des branches Lagardère Active et Lagardère Publishing qui peuvent s'expliquer par un maintien de l'activité en 2012 par rapport à 2011 au sein de Lagardère Publishing et une stabilisation des structures après la cession de la Presse Magazine Internationale et des activités de Radios en Russie, et son impact fort sur l'emploi en 2011.

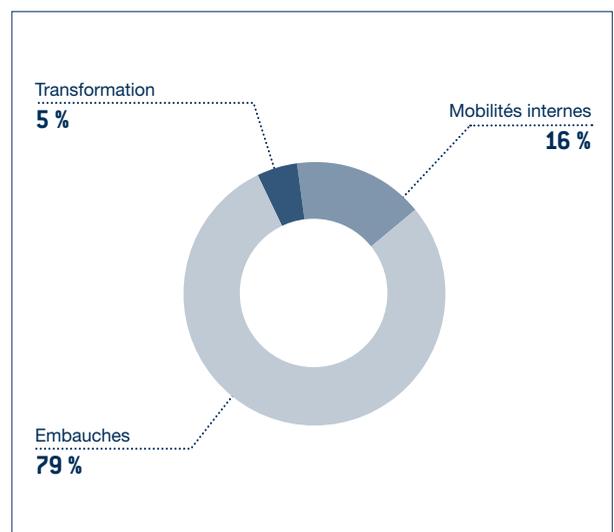
La très forte diminution des sorties au sein du Hors Branches s'explique ici plus par les événements de l'année 2011 marquée par un plan social au sein de Matra Manufacturing Services.

Au sein de Lagardère Unlimited, les tendances (baisse des sorties et hausse des entrées) s'expliquent par la politique de croissance (et des acquisitions) de la branche.

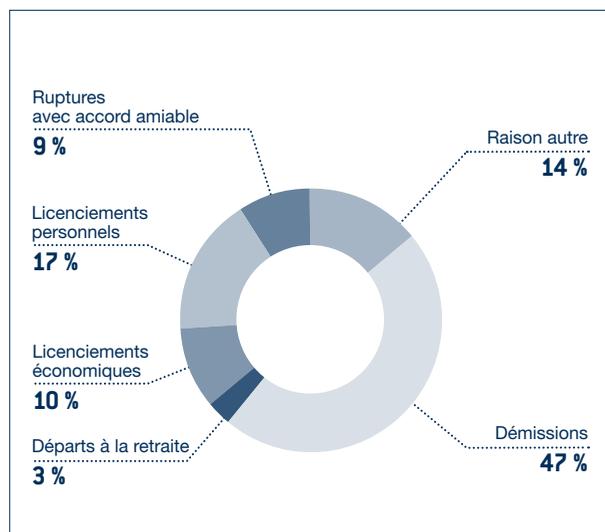
### Répartition par type d'entrée et de sortie

#### • Répartition par type d'entrée en 2012

En ce qui concerne la répartition des entrées par type, on constate une hausse de la part relative des embauches en 2012 par rapport à 2011 (+3 points), un maintien de la part des entrées pour cause de transformation de contrat non permanent (à durée déterminée) en contrat permanent (à durée indéterminée) et une très légère baisse de la part relative des mobilités internes (-1 point). Toutefois, si la part relative des mobilités internes diminue, il est important de relever qu'en valeur absolue le nombre de mobilités a fortement augmenté en 2012 (888 contre 695, soit une hausse de plus de 27 %).



## • Répartition par type de sortie en 2012



Les données relatives à la répartition des sorties par type font quant à elles apparaître une forte hausse de la part relative des démissions. Cette évolution trouve son explication dans un *turnover* extrêmement important (et particulièrement en 2012 en raison d'importants mouvements de périmètres) au sein de la branche Lagardère Services, dont les métiers sont soumis à de fortes variations d'effectifs au gré des cessions et des rachats de points de vente. Il est à noter d'ailleurs en ce sens que le nombre d'embauches au sein de la branche a également considérablement augmenté en 2012 (+57 %).

La part globale des licenciements (pour motif personnel et pour motif économique) reste quant à elle stable, par rapport à 2011, autour de 27 %, tandis que le nombre de départs à la retraite a fortement diminué (-35 %).

De fait, au regard de l'ensemble des éléments présentés ci-dessus, il apparaît que le *turnover*<sup>(1)</sup> 2012 est en augmentation par rapport à 2011 (22,7 % contre 19 %), de même que le *turnover* subi<sup>(2)</sup> (14,7 %, soit une hausse de plus de 2 points).

### A.3 LES RÉMUNÉRATIONS ET LEUR ÉVOLUTION

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, le groupe Lagardère reste attaché au maintien du pouvoir d'achat de ses collaborateurs et entend encourager l'engagement et la performance de ses salariés.

#### Politique de rémunération

En matière de rémunération, le groupe 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. Près de 85 % des effectifs appartiennent à une société ayant défini un salaire minimum (contre 83 % en 2011 et 78 % en 2010).

(1) Calcul du *turnover*: demi-somme du nombre de salariés partis et du nombre de salariés arrivés au cours d'une période donnée, divisée par le nombre initial de salariés.

(2) L'indicateur de *turnover* subi correspond au calcul du *turnover* ne prenant en compte que les départs dont l'entreprise n'est pas l'initiatrice (démissions, décès, retraites, autres).

## • Salaire brut moyen en euros pour les salariés permanents par statut et zone géographique<sup>(3)</sup>

ZONE GÉOGRAPHIQUE	Cadres Exécutifs		Cadres (hors Exécutifs)		Journalistes et Photographes		Autres Salariés	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Afrique	-	81 067,96 €	33 536,00 €	43 408,20 €	-	-	6 312,24 €	8 107,89 €
Asie-Océanie	52 969,57 €	179 573,67 €	53 523,08 €	71 323,26 €	-	21 866,00 €	25 894,73 €	26 881,77 €
Continent américain	227 141,00 €	223 887,07 €	69 216,50 €	82 048,44 €	-	-	25 765,14 €	25 051,30 €
Europe sans la France	95 514,37 €	137 077,37 €	42 449,72 €	50 964,64 €	9 552,36 €	9 280,80 €	22 473,60 €	29 518,72 €
France	155 847,76 €	214 548,50 €	50 059,52 €	60 626,03 €	56 326,85 €	63 483,09 €	23 499,91 €	28 117,71 €
<b>Total</b>	<b>114 027,24 €</b>	<b>179 009,88 €</b>	<b>49 823,99 €</b>	<b>59 447,75 €</b>	<b>50 803,83 €</b>	<b>51 678,50 €</b>	<b>23 764,31 €</b>	<b>27 956,38 €</b>

(3) Le Groupe attire l'attention sur toute interprétation de l'ensemble des valeurs relatives à la rémunération, qui sont données à titre indicatif, mais qui recouvrent une telle 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) qu'aucune conclusion ou aucune comparaison ne peuvent en ressortir de manière globale.

Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP<sup>(4)</sup> confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à 39 141 € en 2012, contre 40 489 € en 2011.

(4) CSP : catégories socioprofessionnelles.

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.

La volonté du groupe Lagardère est en tout état de cause de contribuer à l'égalité entre les rémunérations des hommes et des femmes à condition égale d'emploi et de qualification.

Les grilles de salaires mises en place dans les filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, plus de 73 % de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste (contre 63 % en 2011 et 61 % en 2010), soit une très nette hausse et donc un progrès remarquable en la matière.

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

En matière d'évolution de la rémunération de ses collaborateurs, 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.

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 tout état de cause, une grande liberté est donnée à chaque entité pour mettre en place des augmentations individuelles et/ou collectives en fonction des métiers et de l'environnement de chaque branche d'activité.

**Part de l'effectif permanent ayant bénéficié d'une augmentation de salaire par statut, par genre et par branche d'activité**

BRANCHE	Cadres Exécutifs		Cadres (hors Exécutifs)		Journalistes et Photographes		Autres Salariés		Toutes CSP		Toutes CSP
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	
Lagardère Publishing	92 %	79 %	85 %	80 %	-	-	88 %	91 %	87 %	86 %	86 %
Lagardère Active	43 %	28 %	65 %	63 %	69 %	50 %	44 %	30 %	59 %	49 %	55 %
Lagardère Services	51 %	63 %	73 %	77 %	-	-	60 %	71 %	62 %	72 %	66 %
Lagardère Unlimited	50 %	38 %	45 %	51 %	-	100 %	61 %	69 %	59 %	62 %	61 %
Hors Branches	67 %	76 %	73 %	85 %	-	-	96 %	96 %	85 %	88 %	87 %
<b>Groupe Lagardère</b>	<b>78 %</b>	<b>62 %</b>	<b>76 %</b>	<b>74 %</b>	<b>69 %</b>	<b>50 %</b>	<b>65 %</b>	<b>73 %</b>	<b>68 %</b>	<b>72 %</b>	<b>70 %</b>

Les données relatives à la part de l'effectif permanent ayant bénéficié d'une hausse de salaire en 2012 permettent de constater une forte tendance à la baisse en 2012 par rapport à 2011 (-12 points). Cette tendance se vérifie particulièrement au sein des branches Lagardère Services (-16 points) et Lagardère Active (-19 points) qui sont deux branches d'activités particulièrement soumises aux fluctuations de l'économie (recettes publicitaires pour Lagardère Active, et consommation et pouvoir d'achat pour Lagardère Services).

Au sein des autres branches, cette part est stable.

**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 complé-

mentaires 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 en 2012. Il est important de préciser ici qu'une certaine disparité se crée en fonction des métiers et des zones géographiques, et s'explique notamment par des pratiques de marché différentes.

Là encore, partout où les systèmes de part variable, ou équivalents, s'appliquent, le Groupe encourage la mise en place de dispositifs 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 par statut, par genre et par branche**

BRANCHE	Cadres Exécutifs		Cadres (hors Exécutifs)		Journalistes et Photographes		Autres Salariés		Toutes CSP		Toutes CSP
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	
Lagardère Publishing	75 %	80 %	65 %	73 %	-	-	32 %	41 %	49 %	57 %	52 %
Lagardère Active	79 %	81 %	75 %	64 %	40 %	42 %	46 %	41 %	56 %	52 %	54 %
Lagardère Services	49 %	77 %	90 %	91 %	-	-	26 %	27 %	34 %	42 %	37 %
Lagardère Unlimited	75 %	67 %	74 %	74 %	-	0 %	38 %	39 %	44 %	50 %	48 %
Hors Branches	83 %	80 %	25 %	29 %	-	-	0 %	0 %	15 %	28 %	22 %
<b>Groupe Lagardère</b>	<b>71 %</b>	<b>78 %</b>	<b>73 %</b>	<b>76 %</b>	<b>40 %</b>	<b>42 %</b>	<b>29 %</b>	<b>33 %</b>	<b>42 %</b>	<b>48 %</b>	<b>44 %</b>

**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 l'association des salariés 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.

### Plans d'épargne salariale : favoriser l'épargne

#### • Part des salariés bénéficiant d'un plan d'épargne

BRANCHE	Part de l'effectif
Lagardère Publishing	42 %
Lagardère Active	72 %
Lagardère Services	31 %
Lagardère Unlimited	52 %
Hors Branches	100 %
<b>Groupe</b>	<b>43 %</b>

Au global, 43 % des collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne salariale.

Ce pourcentage pour la France est de près de 40 %.

Par ailleurs, 1,74 % des actions émises par le Groupe sont détenues par les salariés, dont 0,42 % sous forme de FCP.

#### Actions gratuites : retenir les hauts potentiels

Le Groupe développe une politique spécifique destinée à associer les collaborateurs à ses résultats en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et de leurs résultats.

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs à haut potentiel en procédant régulièrement à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SCA.

Jusqu'en 2006, cette attribution d'actions se faisait sous la forme de "stock-options".

Ainsi, en 2012, un plan d'intéressement à la performance collective a été mis en place dans un peu moins de 36 % des sociétés du Groupe.

Ce chiffre atteint plus de 42 % en France.

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	2012	2011	Variation
Lagardère Publishing	81 734	80 061	1 673
Lagardère Active	123 368	136 234	-12 865
Lagardère Services	64 710	67 706	-2 996
Lagardère Unlimited	12 995	11 568	1 427
Autres activités	8 645	9 823	-1 178
<b>Total</b>	<b>291 452</b>	<b>305 392</b>	<b>-13 940</b>

#### • Charges sociales en K€ par zone géographique

PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE	2012	2011	Variation
France	230 156	231 764	-1 608
Union européenne	38 113	44 858	-6 745
Autres pays européens	8 373	10 877	-2 504
USA Canada	13 872	15 717	-1 845
Asie-Océanie	354	1 717	-1 363
Autres (Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine)	584	459	125
<b>Total</b>	<b>291 452</b>	<b>305 392</b>	<b>-13 940</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) L'ORGANISATION DU TRAVAIL

### B.1 L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

#### Temps de travail

Les durées de temps de travail maximum observées par zone géographique sont les suivantes.

#### • Durée du travail par zone géographique

ZONE GÉOGRAPHIQUE	Nombre d'heures travaillées	Nombre de jours travaillés
France	7	216
Europe sans la France	7	239
Continent américain	7	249
Asie/Océanie	7	249
Afrique	8	286

Par ailleurs, afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse grâce notamment au recours aux heures supplémentaires, aux contrats non permanents<sup>(1)</sup> ainsi qu'au travail temporaire.

Il est important de souligner toutefois que cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le Groupe de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

#### Salariés non permanents (intérim et contrats à durée déterminée)<sup>(2)</sup>

Le recours à des emplois temporaires (effectifs en contrat non permanent ou intérimaires) est inhérent aux spécificités de certaines activités du Groupe puisqu'il permet de faire face à des augmentations saisonnières de l'activité notamment chez Lagardère Publishing (rentrée littéraire, commandes scolaires, période 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...) chez Lagardère Services et d'organisation événementielle dans le sport (Lagardère Unlimited).

L'évolution des effectifs non permanents et intérimaires entre les années 2011 et 2012 est la suivante :

(2) Ces effectifs non permanents sont calculés en ETP, Équivalent Temps Plein ; le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année 2012, en tenant compte de leur quotité de temps de travail et de leur temps de présence sur l'année ; ainsi, un salarié à mi-temps présent six mois sur l'année civile comptera pour un effectif de 0,25 (0,50 x 0,50) ; cette donnée est beaucoup plus pertinente pour l'analyse des effectifs non permanents, plutôt qu'un chiffre au 31 décembre qui ne permet pas de retracer la réalité de cette catégorie spécifique de salariés.

(1) En France, les contrats non permanents correspondent à la notion de contrat à durée déterminée.

#### • Évolution des effectifs non permanents en ETP

BRANCHE	Année 2012	Année 2011	Évolution 2011/2012
Lagardère Publishing	381,78	341,79	12 % ↗
Lagardère Active	217,16	231,43	-6 % ↘
Lagardère Services	1 024,51	716,80	43 % ↗
Lagardère Unlimited	94,94	89,80	6 % ↗
Hors Branches	2,08	3,33	-38 % ↘
<b>Total Groupe</b>	<b>1 720,47</b>	<b>1 383,15</b>	<b>24 % ↗</b>

## • Évolution des effectifs intérimaires en ETP (et nombre d'heures sur l'année)

BRANCHE	Année 2012		Année 2011		Évolution 2011/2012
	Nombre d'heures	ETP	Nombre d'heures	ETP	
Lagardère Publishing	826 897,35	476,60	921 101,20	530,89	-10 % ↘
Lagardère Active	47 079,00	27,13	40 906,68	23,58	15 % ↗
Lagardère Services	422 587,00	243,57	426 636,23	245,90	-1 % ↘
Lagardère Unlimited	69 027,60	39,79	77 428,33	44,63	-11 % ↘
Hors Branches	4 143,00	2,39	1 319,00	0,76	214 % ↗
<b>Total</b>	<b>1 369 733,95</b>	<b>789,47</b>	<b>1 467 391,44</b>	<b>845,76</b>	<b>-7 % ↘</b>

### Les heures supplémentaires<sup>(1)</sup>

La recherche de souplesse dans l'organisation du travail peut également entraîner les sociétés du groupe Lagardère à privilégier le

(1) La conversion des heures supplémentaires (comme des heures d'intérim) en effectifs ETP est obtenue en divisant le nombre total d'heures par le nombre moyen d'heures travaillées sur une année au sein du groupe Lagardère.

recours aux heures supplémentaires, notamment dans les activités de distribution (Lagardère Services et Lagardère Publishing).

Cette solution présente l'avantage de l'optimisation du coût salarial pour l'entreprise mais également la hausse du pouvoir d'achat pour les salariés acceptant de réaliser des heures supplémentaires.

## • Évolution des heures supplémentaires en ETP (et nombre d'heures sur l'année)

BRANCHE	Année 2012		Année 2011		Évolution 2011/2012
	Nombre sur l'année	ETP	Nombre sur l'année	ETP	
Lagardère Publishing	87 392	50,37	91 050	52,48	-4 % ↘
Lagardère Active	9 236	5,32	16 642	9,59	-45 % ↘
Lagardère Services	270 296	155,79	249 791	143,97	8 % ↗
Lagardère Unlimited	15 940	9,19	16 544	9,54	-4 % ↘
Hors Branches	406	0,23	363	0,21	10 % →
<b>Total</b>	<b>383 271</b>	<b>220,91</b>	<b>374 390</b>	<b>215,79</b>	<b>2 % ↗</b>

### Analyse des moyens de flexibilité du travail

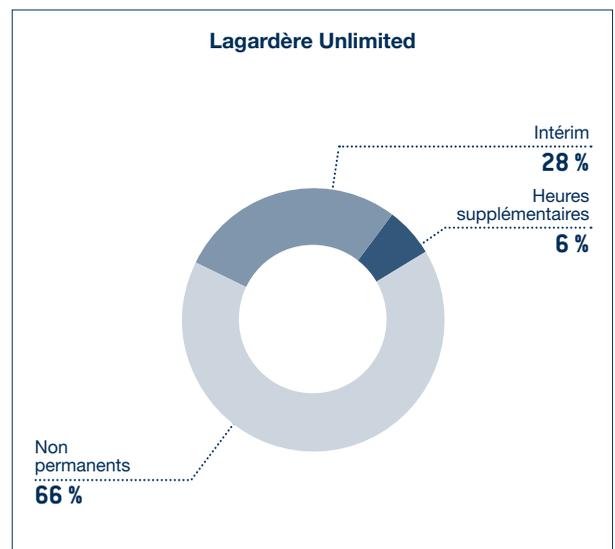
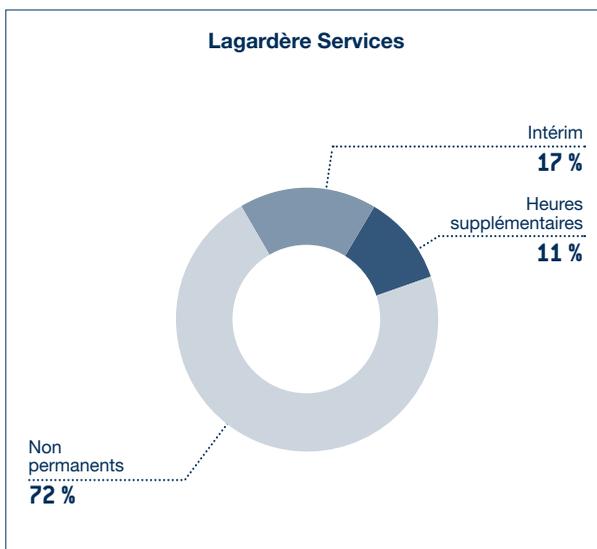
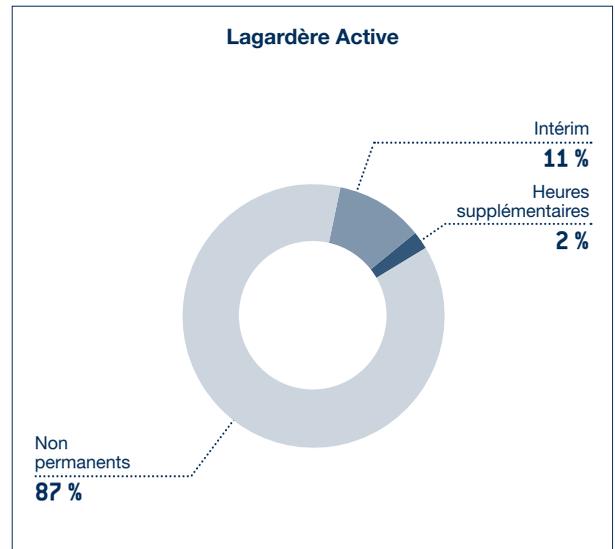
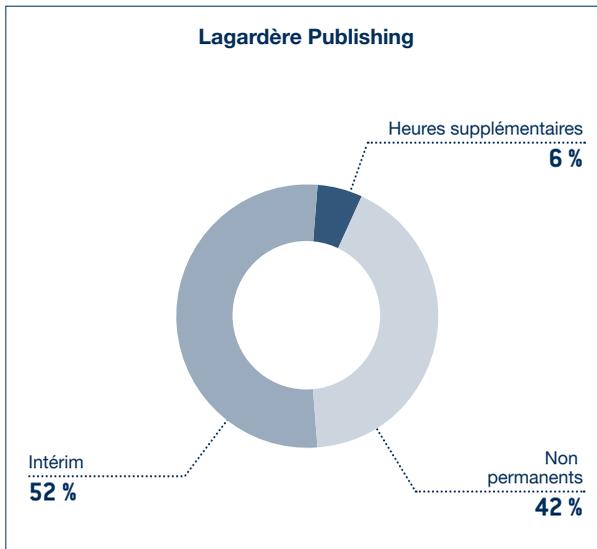
De manière globale, les données 2012 sur la flexibilité permettent de constater, à nouveau, que les deux branches les plus concernées par les mesures d'adaptation des effectifs aux besoins de leurs activités sont Lagardère Publishing et Lagardère Services (plus de 83 % des effectifs non permanents et plus de 90 % des effectifs intérimaires).

Ces deux branches sont, en toute évidence, les plus soumises aux fluctuations d'activités (Distribution, Édition), que ces variations soient saisonnières (périodes de Noël ou de rentrée scolaire chez Lagardère Publishing ou de départ en vacances pour Lagardère Services) ou non.

De manière générale encore, il apparaît que le recours aux contrats non permanents est le moyen privilégié par les branches pour permettre une souplesse dans la gestion de leurs effectifs (il représente 65 % du volume global). Il est d'ailleurs en hausse en 2012 par rapport à 2011, tandis que le recours à l'intérim décroît légèrement.

Toutefois, il est important de souligner que le total des effectifs non permanents et intérimaires ne représente que 10,5 % des effectifs totaux du groupe Lagardère, ce qui est conforme à ses objectifs (maximum 12 %).

• Flexibilité du travail par branche d'activité en 2012 <sup>(1)</sup>



(1) La répartition des moyens de flexibilité, selon les branches, est obtenue à l'aide de la conversion des heures d'intérim et supplémentaires en effectifs ETP, au même titre que les salariés non permanents. Cela permet d'obtenir un nombre total d'Équivalents Temps Plein à répartir.

Une analyse plus spécifique par branche permet de constater que le moyen de souplesse privilégié par la branche Lagardère Publishing est le recours à l'intérim, ce qui peut s'expliquer par le caractère extrêmement saisonnier et les périodes très courtes au cours desquelles les besoins augmentent (Noël, rentrée scolaire).

Ce chiffre est toutefois en baisse en 2012 par rapport à 2011 (-12 points) alors que le recours aux contrats non permanents est en hausse (+20 points). L'écart tend donc à se réduire.

La branche Lagardère Services connaît quant à elle une forte hausse des effectifs non permanents (+43 %) en raison de besoins supplémentaires enregistrés en 2012 du fait de l'ouverture de nouveaux points de vente, tandis que le recours aux heures supplémentaires et à l'intérim reste relativement stable.

Les volumes globaux au sein de Lagardère Active sont plus faibles qu'au sein des autres branches, la branche ayant davantage recours aux salariés dits "occasionnels" dans les secteurs de la presse, de l'audiovisuel et de la production.

La branche Lagardère Active présente ainsi, sur l'année 2012, une légère baisse du recours aux heures supplémentaires (-4 ETP), qui n'est en tout état de cause pas le moyen privilégié comme variable d'ajustement des effectifs, une légère baisse des effectifs non permanents (-6 %) et au contraire une légère hausse du recours à l'intérim (+4 ETP).

Enfin, la branche Lagardère Unlimited connaît une hausse des effectifs non permanents équivalente à la baisse des effectifs intérimaires (aux alentours de 5 ETP). Le niveau des heures supplémentaires, quant à lui, se maintient.

Les volumes sont, en tout état de cause, très faibles comparativement aux autres branches.

**Les salariés "occasionnels"**

Ses activités dans la Presse et dans la Production audiovisuelle amènent le groupe 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.

En 2012, le nombre de salariés dits "occasionnels"<sup>(1)</sup> a considérablement augmenté (+39 %). Cette hausse se retrouve principa-

- (1) Les salariés occasionnels recouvrent deux catégories principales :
- les pigistes : journalistes rémunérés à la tâche (par exemple au nombre de caractères ou de pages pour un rédacteur, à la durée dans l'audiovisuel, au nombre d'images pour un photographe...). Ils ne sont donc pas intégrés à une rédaction ;
  - les intermittents : salariés dont l'activité présente une alternance de périodes travaillées et non travaillées. L'intermittent est un salarié (ou enregistré sous statut salarié) d'une entreprise de spectacle vivant, du cinéma et/ou de l'audiovisuel, qui est engagé par succession de contrats à durée déterminée.

## Le temps partiel

### • Effectifs à temps partiel au 31/12/2012

BRANCHE	Effectif femmes	% temps partiel	Effectif hommes	% temps partiel	Effectif total à temps partiel	% temps partiel
		Effectif total femmes		Effectif total hommes		Effectif total
Lagardère Publishing	448 →	12,15 %	64 ↗	2,32 %	512 →	7,95 %
Lagardère Active	272 ↘	12,62 %	137 ↘	8,81 %	409 ↘	11,02 %
Lagardère Services	1 527 ↗	22,88 %	533 ↘	12,33 %	2 060 ↘	18,73 %
Lagardère Unlimited	58 →	13,94 %	56 ↘	7,66 %	114 →	9,94 %
Hors Branches	8 →	7,77 %	2 →	1,38 %	10 →	4,03 %
<b>Groupe</b>	<b>2 313 →</b>	<b>17,74 %</b>	<b>792 ↘</b>	<b>8,33 %</b>	<b>3 105 ↘</b>	<b>13,77 %</b>

Les effectifs à temps partiel connaissent une légère baisse en 2012 (-3,6 %), ce qui porte leur part à 13,8 % de l'effectif total. Les femmes demeurent largement majoritaires (avec un peu moins de 75 %).

La branche Lagardère Services est celle qui compte le plus d'effectifs à temps partiel (près de 19 % de l'effectif total), loin devant Lagardère Active. Elle est d'ailleurs largement majoritaire puisque ses effectifs représentent à eux seuls plus de 66 % de

l'ensemble des effectifs à temps partiel du groupe Lagardère.

lement au sein de la branche Lagardère Active (+50 %) dont les effectifs des intermittents représentent près de 98 % de ceux de l'ensemble du Groupe, en raison notamment de l'organisation de nombreuses productions audiovisuelles cette année comme *Les Borgia* ou *Cain*.

Il est à noter également que les effectifs intermittents ont plus que doublé en 2012 au sein de la branche Lagardère Unlimited (15 contre 7,3) en raison notamment du lancement de la comédie musicale *Salut les Copains* par la société Lagardère Unlimited Live Entertainment.

l'ensemble des effectifs à temps partiel du groupe Lagardère.

## B.2 L'ABSENTÉISME

### Taux d'absentéisme pour cause d'accident du travail et de maladie<sup>(2)</sup> pour les salariés permanents

(2) Le taux d'absentéisme est obtenu en divisant le nombre total de jours d'absences par les effectifs permanents en ETP.

BRANCHE	Maladie	Accident du travail
Lagardère Publishing	4,73 ↘	0,59 ↘
Lagardère Active	6,65 ↘	0,12 ↘
Lagardère Services	6,80 ↗	0,99 ↘
Lagardère Unlimited	4,75 ↗	0,42 ↗
Hors Branches	3,27 ↘	0,00 ↘
<b>Groupe (2012)</b>	<b>6,03 ↗</b>	<b>0,69 ↘</b>
Rappel 2011	5,80	0,79
Rappel 2010	5,53	0,46

Les données au titre de l'exercice 2012 relatives à l'absentéisme permettent de constater que, pour la première fois depuis trois ans, le nombre moyen de jours d'absence pour cause d'accident du travail est en baisse par rapport à l'année précédente (-12,6 %). Ceci est particulièrement vrai pour la branche Lagardère Publishing (-25 %), dont les centres de distribution et de traitement des retours de Maurepas et de Longjumeau affichent une baisse de 20 % par rapport à 2011, et Lagardère Services (-11,66 %).

Ceci est une excellente nouvelle car ce sont les deux branches qui sont, de par leurs activités, les plus concernées par la problématique des accidents du travail.

Cette baisse se vérifie également au sein de la branche Lagardère Active et du Hors Branches (qui sont en tout état de cause beaucoup moins exposées), tandis que la branche Lagardère Unlimited affiche une hausse importante (+396 jours d'arrêt) (cf. explications infra, dans la partie consacrée à l'hygiène et à la sécurité).

En revanche, la hausse du nombre moyen de jours d'arrêt pour cause de maladie se vérifie malheureusement en 2012, même si cette augmentation est moins importante qu'en 2011 (4 %).

Elle touche plus précisément les branches Lagardère Unlimited et Lagardère Services.

## C) LES RELATIONS SOCIALES

### C.1 L'ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL, NOTAMMENT LES PROCÉDURES D'INFORMATION ET DE CONSULTATION DU PERSONNEL ET DE NÉGOCIATION AVEC CELUI-CI

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).

#### Représentation au niveau du Groupe

Au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe souhaite privilégier la concertation et le dialogue avec ses partenaires sociaux et entre ses différentes filiales, en France et à l'international.

Dans cet objectif deux Comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002.

Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère.

Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires, salariés du Groupe en Europe. Suite à son renouvellement au 1<sup>er</sup> juillet 2012, la France détient 15 sièges et 8 pays

européens – Allemagne, Belgique, Espagne, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni – se partagent les 15 sièges restants.

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle ordinaire pour chacune des deux instances.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux.

En 2012, le Comité de Groupe s'est réuni deux fois. La première fois le 25 juillet en réunion extraordinaire à la demande des représentants du personnel en vue d'interroger la Direction de Lagardère Active sur ses orientations stratégiques face à la révolution numérique.

La réunion ordinaire annuelle s'est quant à elle tenue le 18 octobre. Au cours de cette réunion, les comptes 2011 de Lagardère SCA ont été examinés par l'expert-comptable désigné par le Comité. Par ailleurs, l'activité passée et à venir de chacune des branches a été présentée par leur Président respectif.

Le Comité d'Entreprise Européen a quant à lui été réuni le 5 avril en réunion annuelle ordinaire. Au cours de cette réunion les représentants du personnel et la Direction du Groupe ont échangé sur le projet de nouveau Code de Déontologie autour d'un dialogue constructif qui a permis de lever certains malentendus possibles sur le contenu du texte, et d'en modifier certains aspects.

#### Représentation du personnel en local

ZONE GÉOGRAPHIQUE	Part des salariés couverts par une représentation sociale
Afrique	100 %
Asie-Océanie	46 %
Continent américain	62 %
Europe sans la France	71 %
France	97 %
Groupe	79 %

### C.2 LE BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

#### • Part de l'effectif couvert par un accord par domaine et par zone géographique

ZONE GÉOGRAPHIQUE	% de salariés couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail	% de salariés couverts par un accord sur l'insertion des travailleurs handicapés	% de salariés permanents couverts par un accord sur la rémunération	% de salariés permanents couverts par un accord sur l'égalité professionnelle	% de salariés permanents couverts par un accord sur la durée du travail	% de salariés permanents couverts par un accord sur la formation	% de salariés permanents couverts par un accord sur la couverture sociale
Afrique	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Asie-Océanie	51 %	0 %	53 %	0 %	51 %	46 %	52 %
Continent américain	59 %	12 %	59 %	12 %	12 %	57 %	12 %
Europe sans la France	56 %	30 %	61 %	39 %	60 %	25 %	49 %
France	78 %	13 %	88 %	69 %	97 %	40 %	73 %
<b>Total</b>	<b>65 %</b>	<b>18 %</b>	<b>71 %</b>	<b>44 %</b>	<b>68 %</b>	<b>38 %</b>	<b>54 %</b>

Au 31 décembre 2012, 651 accords étaient en vigueur (soit une hausse de 15 % par rapport à 2011). 121 accords signés en 2012, contre 100 en 2011 (+18 en France, ce qui peut s'expliquer par les nouvelles obligations faites aux partenaires sociaux de négocier sur l'égalité professionnelle et la pénibilité au travail).

Il apparaît que de nombreux thèmes sont couverts par un accord d'entreprise et, parmi les plus représentatifs, la rémunération (notam-

ment en Europe), la durée du travail et les conditions de travail.

À noter que près de 30 % des effectifs en Europe (sans la France) sont couverts par un accord sur l'intégration des travailleurs handicapés, dont la majorité est située en Espagne (groupe Anaya au sein de la branche Lagardère Publishing).

La dynamique du dialogue social est donc particulièrement imprégnée des enjeux locaux.

## D) SANTÉ ET SÉCURITÉ

### D.1 LES CONDITIONS DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

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, le groupe Lagardère mène, dans chacune de ses branches, une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formations.

### D.2 LES ACCIDENTS DU TRAVAIL (FRÉQUENCE ET GRAVITÉ) <sup>(1)</sup>

#### • Accidents du travail

BRANCHE	Nombre d'accidents	Taux de fréquence	Taux de gravité
Lagardère Publishing	135 ↘	12,35 ↘	0,34 ↘
Lagardère Active	21 ↘	3,48 ↘	0,08 ↘
Lagardère Services	317 ↗	17,45 ↗	0,56 ↘
Lagardère Unlimited	8 →	4,07 ↘	0,23 ↗
<b>Total</b>	<b>481 ↗</b>		

L'ensemble des efforts menés depuis un certain nombre d'années semble aujourd'hui porter ses fruits même si il reste encore des marges de progression.

Ainsi, le taux de fréquence et de gravité sont tous les deux en baisse au sein de la branche Lagardère Publishing (respectivement -17 % et -24 %).

Le bilan est plus contrasté au sein de la branche Lagardère Services car si le taux de gravité diminue (-13 % en 2012 par rapport à 2011), ce qui est une excellente nouvelle puisque la courbe s'infléchit pour la première fois depuis trois ans, le taux de fréquence est quant à lui en hausse avec une augmentation du

nombre d'accidents du travail au sein notamment des entités en zones aéroportuaires, particulièrement exposées.

La situation des deux autres branches est également positive, notamment chez Lagardère Active qui enregistre une baisse des deux indicateurs, même si le taux de gravité est en hausse chez Lagardère Unlimited en raison de deux accidents du travail (dont un de trajet) ayant entraîné de longs arrêts au sein du Lagardère Paris Racing Ressources.

(1) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées ; taux de gravité = nombre de jours d'arrêt x 1 000 / nombre d'heures travaillées.

### D.3 LE BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS EN MATIÈRE D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

#### • Accords hygiène

BRANCHE	% de salariés couverts par un accord en cours de validité
Lagardère Publishing	46 %
Lagardère Active	72 %
Lagardère Services	81 %
Lagardère Unlimited	9 %

Il est intéressant de constater ici que la branche Lagardère Services, dont l'activité est particulièrement concernée par les problématiques de sécurité, est celle dont le nombre de salariés couverts par un accord sur la sécurité au travail est le plus important (**81 %**).

Il est à noter également que le taux plus faible constaté au sein de Lagardère Publishing (**46 %**) doit être nuancé par le fait que le secteur d'activité "Industrie et Service", qui couvre notamment les fonctions de logistique et de distribution est à 100 %.

## E) FORMATION

### E.1 LES POLITIQUES MISES EN ŒUVRE EN MATIÈRE DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

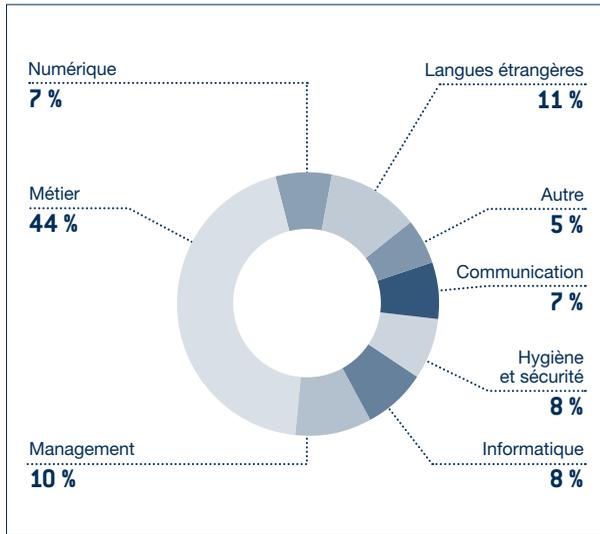
Conformément au principe d'autonomie de chacune des branches d'activités du Groupe, les actions en matière de développement des compétences et de mobilité interne sont propres à chaque entité.

Elles traduisent cependant la volonté du groupe 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.

Ainsi en 2012, le montant total des dépenses de formation s'est élevé à 8 963 613 euros, soit une hausse proche de 7 %.

Le coût moyen par employé est stable (417 euros en 2012 contre 410 euros en 2011).

• Répartition des heures de formation par thème



Ce chiffre atteint 675 euros pour la France (également stable puisqu'il était de 680 euros en 2011).

Les données relatives à la répartition des heures de formation par thème permettent de relever à nouveau l'importance accordée aux formations "métier" afin de coller au plus près des besoins du business des branches.

Il est à noter que les formations relatives à la sécurité sont en hausse (comme déjà évoqué), de même que les formations relatives au numérique (+60 %), confirmant ainsi le virage entamé depuis maintenant trois ans, notamment au sein des branches Lagardère Active et Lagardère Publishing (qui représentent à elles seules plus de 88 % du total des heures de formation consacrées au numérique).

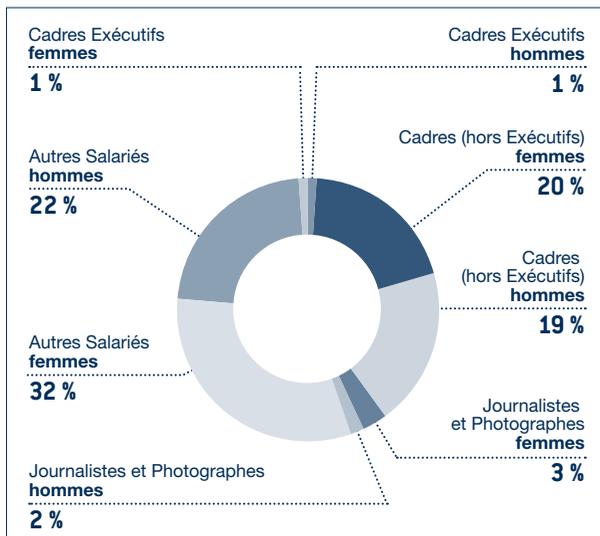
Par ailleurs, le Groupe s'emploie à développer auprès de ses managers une culture d'entreprise et à transmettre ses valeurs de créativité, d'indépendance, d'audace et d'esprit d'entreprise.

Celles-ci sont notamment véhiculées à travers son université interne Media Campus, un cursus de formation qui leur est dédié.

Deux programmes, "leadership" et "intégration", sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe.

**E.2 LE NOMBRE TOTAL ET LA RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION**

• Répartition des heures de formation par statut et par genre



Le nombre total d'heures de formation est en légère augmentation en 2012 par rapport à 2011 (+4,9 %), pour un total légèrement inférieur à 230 000.

À nouveau en 2012 les formations ont davantage bénéficié aux femmes (aux alentours de 56 %), respectant ainsi la répartition des effectifs par genre.

Avec la formation, l'aide à la mobilité interne est également un outil de développement des compétences.

Essentiellement gérés par chacune des branches d'activités, le suivi, la promotion 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 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.

Des données plus spécifiques relatives à la mobilité interne et leur répartition par genre sont retranscrites dans le paragraphe ci-après, relatif à l'égalité de traitement.

**F) ÉGALITÉ DE TRAITEMENT**

Dans ce domaine, le groupe Lagardère appuie ses actions sur deux principes forts : garantir l'égalité des chances et traiter chaque individu avec respect<sup>(1)</sup>.

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 Media ou Distribution se doivent encore plus de refléter la société qui les entoure.

Il 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.

(1) Comme il est précisé dans l'introduction des informations sociales de ce document, la diversité a fait l'objet de réflexions spécifiques au sein du Groupe en 2012. Le Rapport de Développement Durable développe les pistes retenues, qui ont des implications sociales et sociétales, et publie trois focus illustrant les actions entreprises.

À ce titre il a décidé de mettre l'accent sur trois dimensions :

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

### F.1 LES MESURES PRISES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Avec un pourcentage de femmes atteignant près de 58 % du total de l'effectif, en légère hausse par rapport à 2011 (56 %), la question de l'égalité hommes/femmes dans l'entreprise est un sujet particulier au sein du groupe Lagardère.

En 2012, elles représentent presque 65 % du total des recrutements (en augmentation de 5 points par rapport à 2011).

La question qui se pose au sein des différentes branches n'est donc pas tant 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.

À ce titre en 2012, 37 % des postes de Cadres Exécutifs sont occupés par des femmes (soit une hausse de 1 point par rapport

à 2011 qui enregistrait déjà une hausse de 2 points par rapport à l'exercice 2010, lui-même en hausse de 2 points par rapport à 2009).

Progressivement donc, la situation s'améliore et il est à noter que le nombre de femmes Cadres Exécutifs a augmenté beaucoup plus vite en 2012 que celui des hommes (9 % contre moins de 4 %).

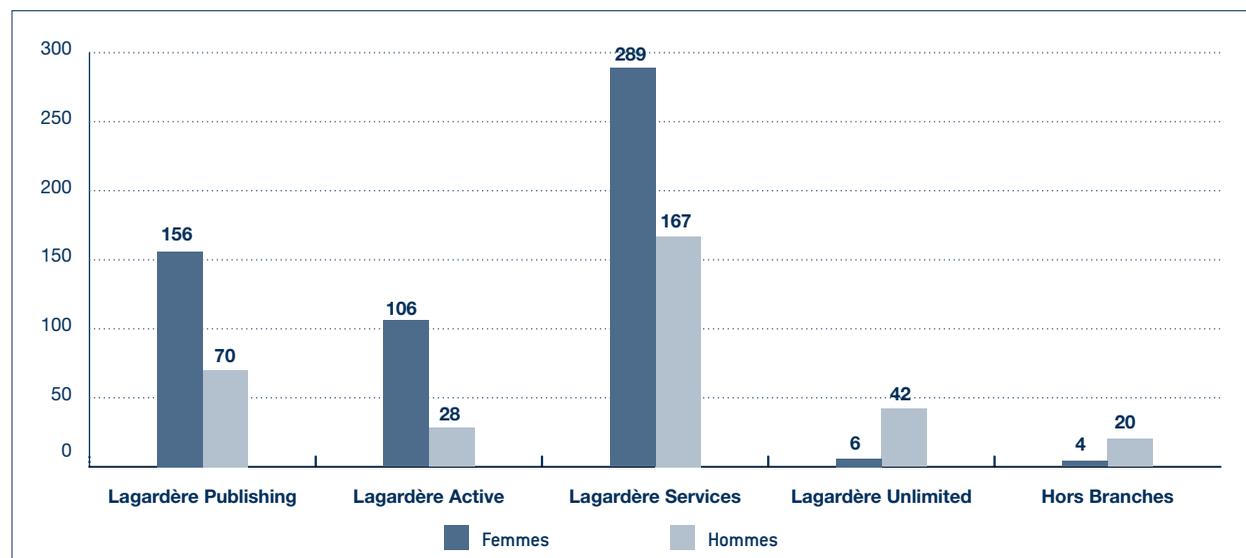
Les femmes occupent en outre plus de 54 % des fonctions de managers (stable par rapport à 2011 et 2010); enfin, près de 57 % des emplois de journalistes sont occupés par des femmes (stable par rapport à l'année 2011), quand la proportion de femmes parmi les Autres Salariés retrouve un niveau comparable à celui de l'année 2010, soit près de 61 %.

Les chiffres relatifs à la répartition des effectifs par genre constituent une donnée intéressante quant à la présence des femmes dans l'entreprise, mais ils représentent une photographie à un instant T.

Les données relatives à la mobilité interne permettent quant à elles d'avoir une vision plus dynamique de l'évolution des femmes au sein du groupe Lagardère.

#### Mobilités internes par genre <sup>(1)</sup>

##### • Répartition du nombre de mobilités internes par genre



Au total, en 2012, les mobilités ont profité en grande majorité à des femmes (63 %) avec une hausse de 6 points par rapport à 2011.

(1) On entend par mobilité interne les promotions (évolution d'un salarié qui passe d'un statut Autre Salarié à Cadre (Manager) ou de Cadre à Cadre Exécutif) et ce que l'on peut appeler la mobilité interbranches.

#### Accords collectifs sur l'égalité professionnelle

##### • Accords égalité

BRANCHE	% de salariés couverts par un accord en cours de validité
Lagardère Publishing	46 %
Lagardère Active	44 %
Lagardère Services	48 %
Lagardère Unlimited	13 %

## F2 LES MESURES PRISES EN FAVEUR DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES

### Taux d'insertion des travailleurs handicapés

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

BRANCHE	Continent américain	Europe sans la France	France	Asie-Océanie	Total branche
Lagardère Publishing	0,77 ↗	9,00 ↗	18,53 ↘	0 →	10,71 ↗
Lagardère Active	-	5,10 ↗	9,91 ↗	-	8,89 ↗
Lagardère Services	1,06 →	5,45 ↘	7,57 ↘	0 →	4,68 ↘
Lagardère Unlimited	0 →	5,75 ↗	23,74 ↗	0 →	9,59 ↗
Hors Branches	-	-	48,39 ↗	-	48,39 ↗
<b>Total Groupe 2012</b>	<b>0,92 ↗</b>	<b>6,53 ↘</b>	<b>12,76 ↘</b>	<b>0 ↘</b>	<b>7,83 ↘</b>
Total Groupe 2011	0,61	6,82	13,06	1,97	8,32

Au global, si le nombre total de travailleurs handicapés reste stable en 2012 par rapport à 2011 (177 contre 178), le taux pour 1 000 diminue lui, en revanche, de façon mathématique, du fait de la hausse du nombre total de salariés au sein du groupe Lagardère.

À nouveau, l'effort le plus important est réalisé en France (malgré une légère baisse de 2,3%) en raison notamment d'une législation imposant aux entreprises de mettre en place une politique d'insertion des travailleurs handicapés.

#### Les actions du Groupe

Afin d'accompagner au mieux l'insertion des travailleurs handicapés au sein de ses différentes entités, le groupe Lagardère a confié à Michaël Jérémiasz un audit sur le handicap au travail dans les différentes branches.

Le Rapport de Développement Durable 2012 détaille plus précisément les contours et les objectifs de cette mission.

Par ailleurs, au sein de la branche Lagardère Active, comme chaque année, la Mission Handicap a favorisé la mise en place d'actions de parrainage ou de tutorat avec différentes associations.

Des travaux de rénovation et de modernisation des ascenseurs et monte-charge de l'immeuble ont également été entrepris sur le site Europa de Levallois, pour améliorer le fonctionnement et la sécurité

#### Les accords collectifs

#### • Accords handicap

BRANCHE	% de salariés couverts par un accord en cours de validité
Lagardère Publishing	20 %
Lagardère Active	39 %
Lagardère Services	12 %
Lagardère Unlimited	1 %

## F3 TENDRE LA MAIN AUX JEUNES ISSUS DES ZONES URBAINES SENSIBLES

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2012 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).

des équipements et mettre les ascenseurs en conformité avec les normes d'accessibilité aux personnes en situation de handicap.

Pour rappel, le rôle de la mission handicap est :

1. d'intégrer des personnes en situation de handicap (contrats permanents, alternance, accueil de stagiaires).

En 2012, 5 contrats (permanents/non-permanents ou en alternance) ont été conclus et 25 stagiaires ont été accueillis, ce qui porte à 42 le nombre de contrats et à 103 le nombre de stagiaires accueillis depuis 2007 ;

2. de participer aux forums spécialisés sur le recrutement de personnes en situation de handicap ;

3. de sensibiliser les salariés grâce à des actions de communication ciblées.

En 2012, ont été organisés des cours de langue des signes, des ateliers "handicap" (auditif ou visuel), des actions "1 jour 1 métier" avec l'Agefiph. Une bande dessinée *Handi'Bulles* a par ailleurs été réalisée et diffusée au sein de la branche ;

4. de mettre en place des actions favorisant le maintien dans l'emploi et l'accessibilité des locaux ;

5. de favoriser les actions d'achat ou de mise à disposition de personnel avec les entreprises adaptées (entreprise employant des personnes en situation de handicap).

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.

Dans le cadre de ce partenariat, le Groupe a participé cette année encore aux Rencontres Nationales les 13 et 14 décembre au Palais des Congrès et a mis en place une vingtaine de parrainages.

## F.4 LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

### Le recensement des contentieux formels

En 2012, seuls deux cas de contentieux formels sont enregistrés, mais un seul nouveau cas au titre de l'exercice 2012.

Il est à noter que, sur les neuf cas recensés depuis 2010, aucun n'a abouti à une quelconque condamnation du groupe Lagardère.

### Le Code de Déontologie

Le chapitre 2 du Code de Déontologie, dédié aux "relations à l'intérieur du Groupe", résume l'engagement du Groupe en matière de lutte contre les discriminations :

"Le groupe Lagardère s'attache à promouvoir l'égalité de traitement entre tous ses collaborateurs et à avoir des pratiques équitables en matière d'emploi. Il s'oppose à toute forme de discrimination pour des motifs tirés des origines, des mœurs, de l'âge, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale des individus ou du handicap.

Sur le plan religieux, le Groupe revendique sa conception laïque de l'entreprise et sa neutralité vis-à-vis de toutes les religions. Il respecte les croyances et opinions de ses collaborateurs et leurs manifestations aussi longtemps qu'elles ne viennent pas troubler la vie sociale et/ou contrarier le bon fonctionnement de l'entreprise. En ce qui concerne le respect des fêtes religieuses, le Groupe se réfère au cadre légal des différents pays dans lequel il est implanté.

Toute discrimination d'un collaborateur à l'égard d'autres collaborateurs pour quelque motif que ce soit ne saurait être tolérée."

### G) PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Le groupe Lagardère, qui rappelle dans le premier chapitre de son Code de Déontologie le "respect des droits fondamentaux en matière de droits de l'homme et de conditions de travail" et la promotion des principes de l'OIT, répond donc également à l'article 225 de la loi Grenelle 2, qui fait notamment référence aux droits et libertés suivants :

- o le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective;
- o l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession;
- o l'élimination du travail forcé ou obligatoire;
- o l'abolition effective du travail des enfants.

Le respect de la liberté d'association (et notamment le droit de créer et proposer une représentation sociale aux salariés du groupe Lagardère) a déjà été abordé dans le paragraphe C relatif aux relations sociales qui a notamment permis d'apprécier la vitalité du dialogue social, tant au niveau du Groupe qu'au niveau local.

La politique d'élimination des discriminations a quant à elle été étudiée dans la partie F, à travers notamment les mesures visant à assurer une égalité professionnelle entre hommes et femmes au sein du Groupe, les actions proactives de partenariats visant à permettre une meilleure intégration des jeunes issus de zones urbaines sensibles, ainsi que la politique d'insertion des travailleurs handicapés.

En ce qui concerne l'élimination du travail forcé et l'abolition effective du travail forcé des enfants, le groupe Lagardère a décidé, en 2012, dans le cadre du reporting social réalisé chaque année, de se doter d'un outil de recensement des éventuels cas de contentieux formels enregistrés. En 2012, aucune plainte officielle n'a été déposée en ce sens.

## 5.3.2.2 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Lagardère se présente comme un groupe de médias exerçant des activités très diversifiées de nature largement tertiaire, ce qui tend à modérer ses risques industriels et environnementaux directs. Un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3.5.1 du présent Document de référence.

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.

Le présent Document de référence reprend, dans l'ordre fixé par le Code du commerce, la liste des informations environnementales requises, mais la nature tertiaire de ses activités a conduit le groupe Lagardère à considérer comme non pertinentes un certain nombre de ces informations, plus particulièrement liées aux secteurs primaire et secondaire de l'économie.

Il en va ainsi :

- o des mesures concernant l'utilisation des sols et des mesures de prévention, de réduction ou de réparations de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement;
- o des informations concernant la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales, compte tenu de la nature sanitaire des eaux concernées dans les bureaux. Néanmoins, les consommations d'eau du site de la Croix Catelan<sup>(1)</sup>, au sein du LPRR de Lagardère Unlimited, font l'objet d'un suivi rigoureux, dans le cadre de la certification ISO 14001;
- o de la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité. Lagardère Unlimited Live Entertainment a néanmoins tenu, au cours des travaux de réhabilitation des Folies Bergère pendant l'année 2012, à répondre à l'inquiétude des riverains en menant des travaux d'isolation acoustique du théâtre<sup>(2)</sup>.

### A) POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

#### A1) L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ POUR PRENDRE EN COMPTE LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES ET, LE CAS ÉCHÉANT, LES DÉMARCHES D'ÉVALUATION OU DE CERTIFICATION EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

En cohérence avec l'autonomie et l'indépendance reconnue à chaque branche du Groupe et avec la diversité des enjeux environnementaux propres aux différentes activités du Groupe, chaque branche gère de façon opérationnelle la politique de RSE en matière environnementale.

Certaines branches ont constitué des Comités de Pilotage en interne (en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni par exemple chez Lagardère Publishing) et, globalement, chacune des branches s'appuie en son sein sur les différentes directions compétentes en fonction des enjeux adressés (papier, énergie...), comme les directions des achats, les directions techniques, les services généraux, les directions financières, les directions juridiques, les Ressources humaines...

Chez Lagardère Active, la Direction du Développement durable est rattachée à la Direction des Ressources humaines alors que chez Lagardère Publishing, elle est assurée par la Direction de la Communication.

(1) Notamment celles des deux bassins de piscine et de l'arrosage des espaces verts. 320 mètres cubes d'eau de piscine dé-chlorée ont ainsi été utilisés en 2012 pour l'arrosage des espaces verts.

(2) Le Rapport de Développement Durable en ligne consacre un focus à ce sujet.

Chez Lagardère Services, au siège, le Développement Durable est intégré au sein du Département de la Stratégie et de l'Innovation et chaque pays est par ailleurs doté d'un responsable Développement Durable chargé d'animer les initiatives de Développement durable au niveau local.

Chez Relay France, la Direction des Implantations a changé de nom et est devenue la Direction de l'Architecture et du Développement durable, témoignant ainsi de l'importance croissante du sujet pour Lagardère Services.

En ce qui concerne les certifications, le site de la Croix Catelan du LPRR (Lagardère Paris Racing Ressources) au sein de Lagardère Unlimited a obtenu en décembre 2012 le renouvellement de sa certification ISO 14001.

Le site de production de véhicules électriques de Matra Manufacturing & Services<sup>(1)</sup>, à Romorantin (Loir-et-Cher) avait pour sa part renouvelé en 2011 ses certifications ISO 9001 version 2008 et ISO 14001 portant sur l'écoconception, l'assemblage et la distribution de Véhicules Légers Électriques.

Les certifications concernant les papetiers et imprimeurs sont évoquées dans le paragraphe concernant les relations avec les fournisseurs.

## **A.2 LES ACTIONS DE FORMATION ET D'INFORMATION DES SALARIÉS MENÉES EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT**

Chaque branche gère également de façon autonome ses actions de formation ou de sensibilisation en matière de protection de l'environnement. Depuis plusieurs années, chacune des branches a organisé différents séminaires, sessions de e-learning, ateliers ou forums permettant à ses collaborateurs de maîtriser les enjeux environnementaux propres à leurs activités ainsi que les outils et actions engagées pour y faire face.

À l'occasion de son deuxième bilan d'émissions de gaz à effet de serre, Lagardère Active avait ainsi organisé en 2011 une formation au changement climatique par e-learning pour l'ensemble de ses salariés.

En 2012, Lagardère Active a renouvelé, au cours du mois de juin, son forum du développement durable qui permet de présenter les chantiers mis en œuvre et de mettre en valeur le travail réalisé

(1) Les activités de Matra Manufacturing Services (Hors Branches), décrites dans la partie 5.2.2 du présent document, ont une nature très différente des autres activités des quatre branches média du groupe Lagardère et représentent une toute petite part de son chiffre d'affaires.

par les collaborateurs associés à ces chantiers. Dans ce cadre, la branche a organisé un concours de photos ouvert à tous les collaborateurs : "Flasher sur le développement durable"<sup>(2)</sup>.

Chez Lagardère Publishing, dans le cadre d'un plan d'action sur cinq ans pour limiter les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités d'Hachette Livre, le Comité de Pilotage Développement durable a constitué en début d'année un programme de formation et d'information des cadres dirigeants. Ces quatre demi-journées de formation aux techniques du développement durable ont réuni plus de cent personnes d'Hachette Livre, tous métiers confondus.

Le Comité a également organisé, au cours du mois de novembre 2012, une séance d'information en direction des managers et surtout des contributeurs au bilan carbone pour le renouvellement et l'analyse des informations nécessaires à l'élaboration du bilan carbone d'Hachette Livre 2012. Ces séances ont réuni une cinquantaine de participants de toutes les branches d'Hachette Livre.

Chez Hachette UK, les nouveaux embauchés suivent une formation incluant une information sur les pratiques de développement durable, en particulier sur l'accréditation FSC (*Forest Stewardship Council*).

En 2012, les départements de production ont été formés à un nouvel outil d'évaluation : *le book carbon foot printing tool*. Des stages de formation sont dispensés au personnel des entrepôts et des tests sur le développement durable sont obligatoires pour tout le personnel d'Hachette UK.

En 2012, à l'occasion du renouvellement de sa certification ISO 14001, le site de la Croix Catelan du LPRR a organisé des séances de sensibilisation au Système de Management Environnemental à destination de l'ensemble de ses salariés<sup>(3)</sup>.

## **A.3 LES MOYENS CONSACRÉS À LA PRÉVENTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET DES POLLUTIONS**

Un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3.5.1 du présent Document de référence.

## **A.4 LE MONTANT DES PROVISIONS ET GARANTIES POUR RISQUES EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT**

Aucune provision et garantie n'ont été enregistrées en 2012.

(2) Ce sujet de la mobilisation des salariés autour des enjeux environnementaux est développé dans le Rapport de Développement Durable.  
(3) Ce sujet fait l'objet d'un focus dans le Rapport de Développement Durable.

## B) POLLUTION ET GESTION DES DÉCHETS

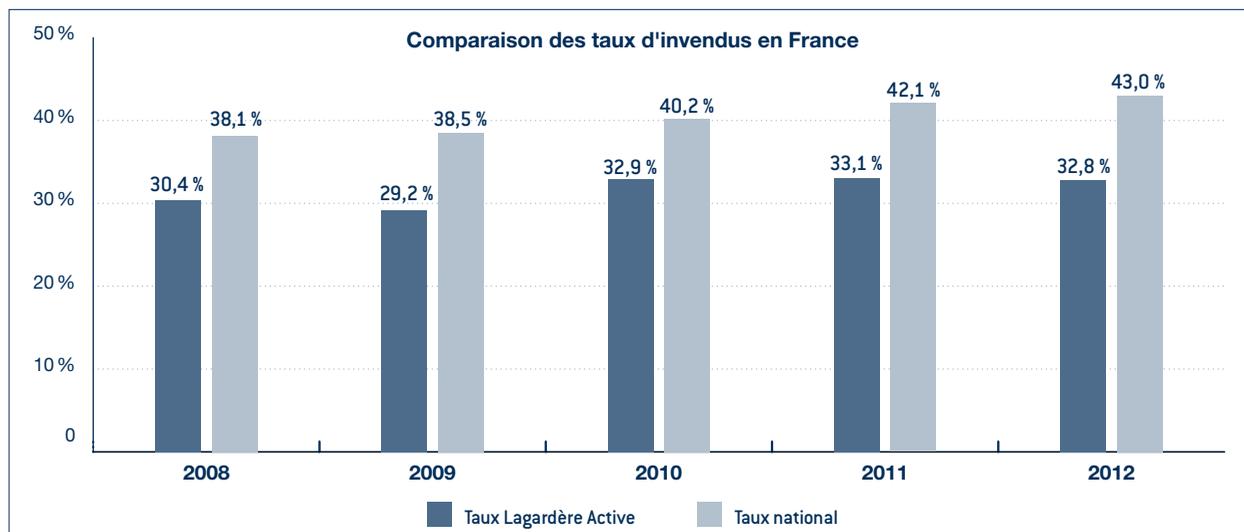
### B.1 LES MESURES DE PRÉVENTION, DE RECYCLAGE ET D'ÉLIMINATION DES DÉCHETS

Si les différentes entités du groupe Lagardère s'efforcent de limiter et recycler leurs différents types de déchets (papiers de bureaux, D3E...), le véritable enjeu en la matière concerne les invendus des livres et magazines, que Lagardère Publishing, Lagardère Active et Lagardère Services s'efforcent de réduire et de recycler.

#### La gestion des invendus

Cette gestion des invendus fait partie de la politique de gestion responsable du papier que Lagardère s'efforce de mener tout au long du cycle de vie du papier (voir plus bas).

En 2012, le taux d'invendus moyen des magazines a été de 43,0 % au niveau national. Pendant cette même période, le taux d'invendus de **Lagardère Active** a été de 32,8 %, soit 10 points en dessous du niveau national.



Source : étude Presstalis, décembre 2012. Les taux d'invendus pour la vente au numéro varient sensiblement selon les familles et sous-familles de presse. À titre d'exemple, les taux d'invendus nationaux pour la période de janvier à décembre 2012 étaient de :

- 40,2 % pour la presse news et d'actualité ;
- 40,9 % pour les magazines de presse féminine ;
- 59,1 % pour la catégorie maison ;
- 51,6 % pour la catégorie auto-moto ;
- 22 % pour les magazines de télévision.

Quant au traitement de ces derniers, en moyenne 86 % des invendus issus du système de distribution français de la presse pour la vente au numéro sont recyclés, les 14 % restants sont également valorisés en étant retournés aux éditeurs à leur demande et remis ensuite sur le marché.

Chez **Lagardère Active**, le taux de recyclage est supérieur : près de 94 % de l'ensemble des magazines sont recyclés et seulement 6 % retournés aux éditeurs (ces taux sont de 97 % pour le recyclage et de 3 % pour les retours si les magazines vendus avec des plus-produits sont exclus du calcul).

Devant l'enjeu économique, environnemental et sociétal que représentent la gestion des déchets et plus particulièrement la récupération et le recyclage des titres vendus ou distribués gratuitement, les organisations professionnelles de la presse (dont le SEPM) sont parvenues à un accord sur le texte d'une "convention d'engagement volontaire en faveur de la sensibilisation au tri, à la collecte et au recyclage des papiers de presse" avec le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, le ministère de la Culture et de la Communication, ainsi qu'Ecofolio, l'éco-organisme de la filière des papiers graphiques agréé par l'État.

Cette convention a pour objectif de fixer pour trois ans les conditions dans lesquelles les éditeurs de presse pourraient contribuer à la sensibilisation du public par la mise à disposition gracieuse de pages publicitaires, déclinant les thèmes de la campagne d'incitation au tri dans les supports de presse. Les premières campagnes devraient démarrer en 2013, dès la signature de la convention et sa déclinaison sur les différentes familles de presse.

Chez **Lagardère Publishing**, le taux d'invendus des livres en volume a été en 2012 de 23,6 %. Sur ces invendus, 58,9 % sont pilonnés et recyclés. Les invendus non pilonnés sont réintégrés en stock.

Les taux évoqués ci-dessus font référence au périmètre géré par Hachette Livre Distribution soit l'ensemble des activités de distribution en France, en Belgique, en Suisse, au Canada ainsi que le grand export.

En ce qui concerne l'activité de Distribution presse de Lagardère Services à l'étranger, 100 % des invendus qui ne sont pas retournés aux éditeurs par les sociétés de distribution de Lagardère Services sont recyclés.

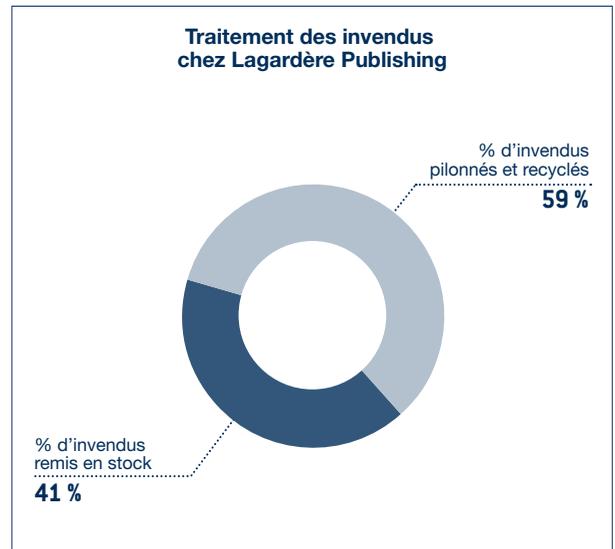
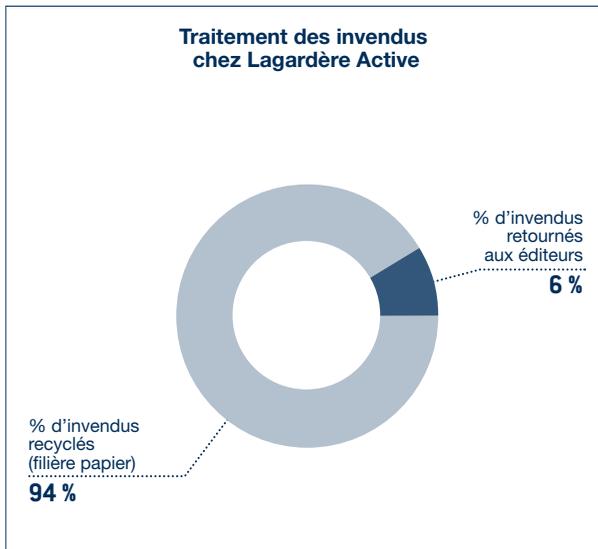
#### Les autres déchets

Par ailleurs, et même si les enjeux sont bien moindres, certaines entités continuent de mesurer et de s'efforcer de réduire différents types de déchets au sein du Groupe.

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<sup>(1)</sup>.

Lagardère Active a mis en place début 2011 un dispositif de tri sélectif dans les principaux sites de la région parisienne. En 2012, le tri sélectif a permis de trier et valoriser (par recyclage ou incinération) 344 tonnes de déchets (cartons, papier, D3E, mobilier...)

(1) Au-delà de ces déchets, les déchets de type cartons et emballages ainsi que les déchets alimentaires ont globalement été identifiés comme potentiellement importants au sein du Groupe.



sur un total de 646 tonnes de déchets collectés (hors déchets alimentaires). Le tonnage de déchets triés représente 53% du tonnage total collecté en 2012. Les déchets résiduels sont également valorisés par incinération (valorisation énergétique).

Au sein de Lagardère Services, Relay France minimise sa production de déchets :

- un tri sélectif est mis en œuvre au siège ;
- l'entrepôt de Garonor utilise des cartons recyclés pour son activité ;
- par ailleurs, chez Relay, les caissiers de Relay ont pour directive de distribuer des sacs uniquement à la demande des clients.

En août 2012, lors d'un concours co-organisé par l'aéroport de Hong Kong, le Département de Protection Environnementale et Green Power, les magasins Relay de l'aéroport de Hong Kong ont remporté un "Gold Award" pour leur engagement en matière de Développement Durable. Ce prix vient récompenser Relay pour ses initiatives telles que la réduction des déchets, le recyclage,

les actions en faveur de l'éducation et le soutien à des associations caritatives.<sup>(1)</sup>

Dans le cadre de la certification ISO 14001 du site de la Croix Catelan, la question du tri des déchets constitue également un domaine sur lequel des efforts particuliers ont été réalisés. Les déchets sont triés entre déchets verts, déchets dangereux, DIB, DEEE et collectés par des organismes différents en fonction de leur nature. Ainsi, au cours de l'année 2012, les volumes de déchets collectés sur le site de la Croix Catelan se répartissent comme suit :

- 345 m<sup>3</sup> de DIB ;
- 810 kg de DEEE ;
- 3,4 tonnes de déchets dangereux (vernis, colle, hydrocarbures, pots de peinture...);
- 240 m<sup>3</sup> de déchets verts ;
- 7 680 balles de tennis.

(1) Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de Développement Durable.

## C) UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

### C.1 LA CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES ET LES MESURES PRISES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DANS LEUR UTILISATION

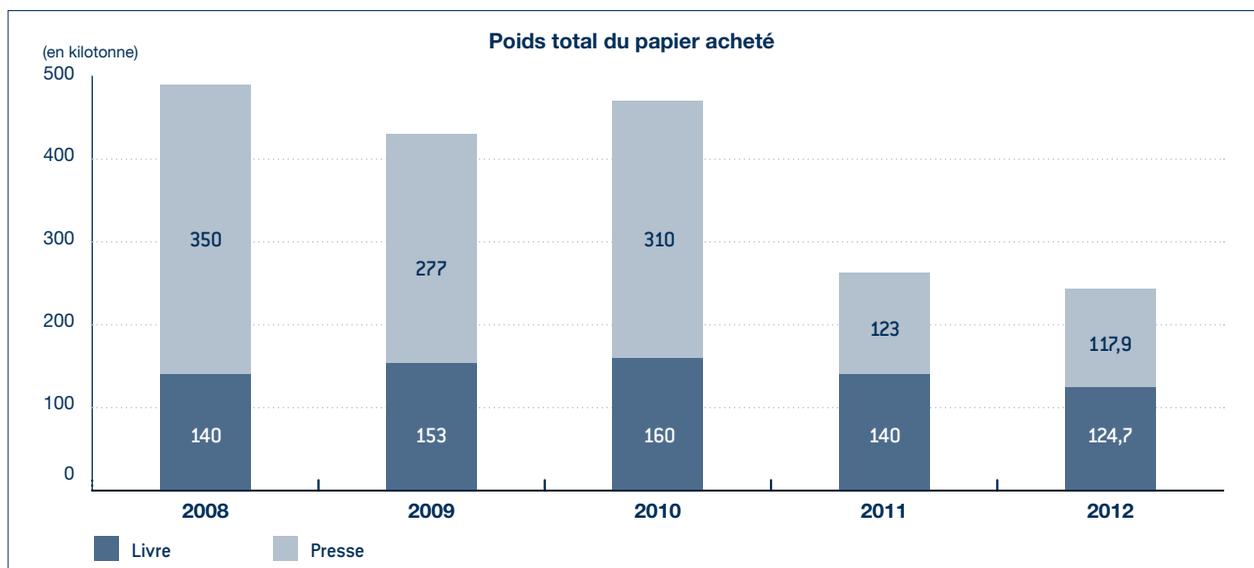
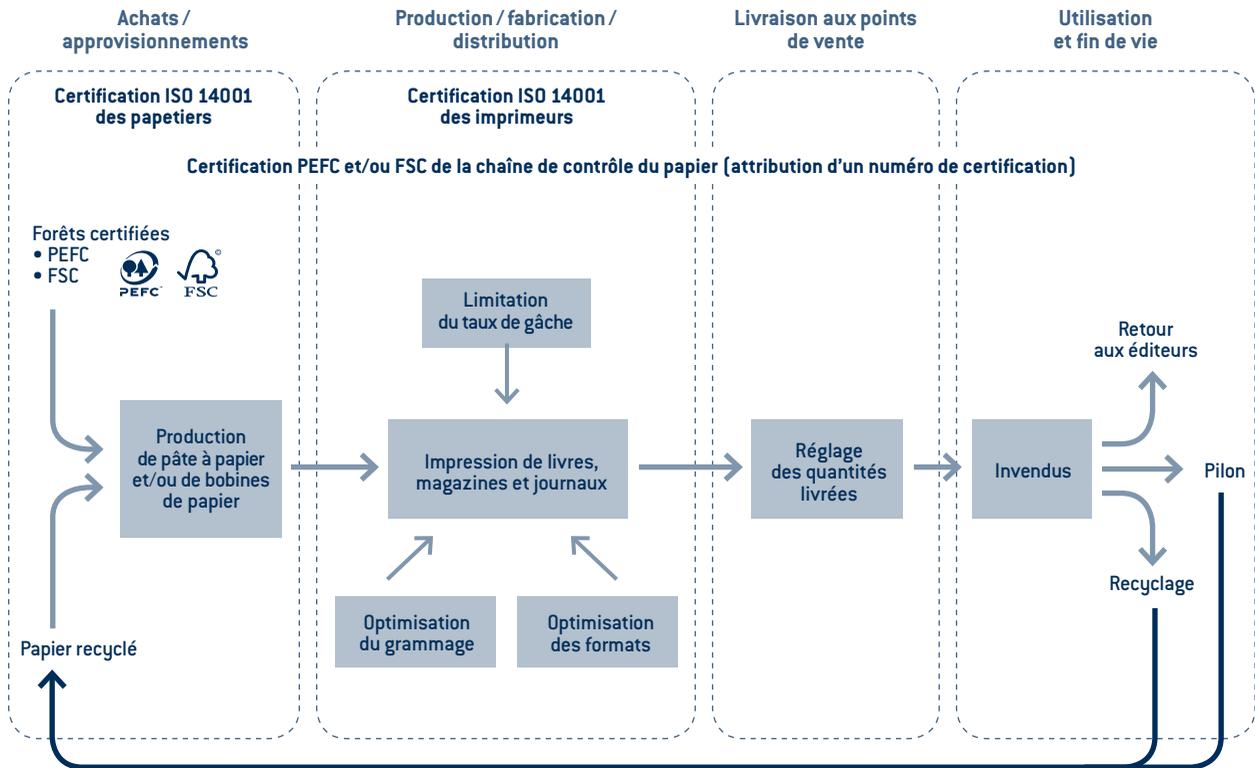
Conscient de cet enjeu de préservation de ressources naturelles, le groupe Lagardère a fait de la gestion responsable du papier une priorité environnementale. Cette dernière s'exerce ainsi, tout au long du cycle de vie du papier, de l'approvisionnement à la gestion des invendus (voir ci-dessus), en passant par les phases de production.

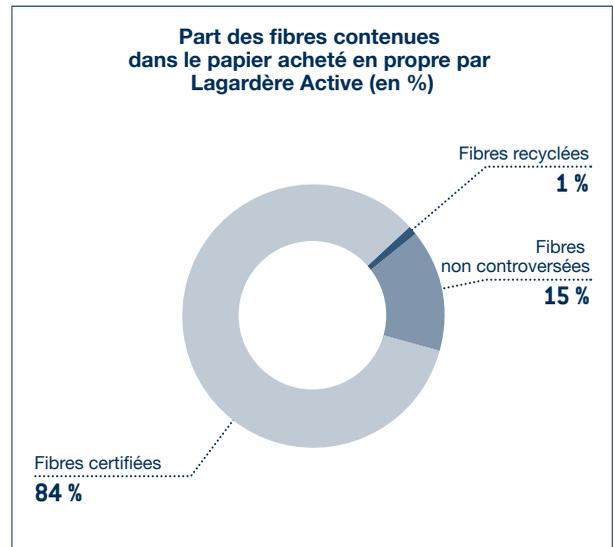
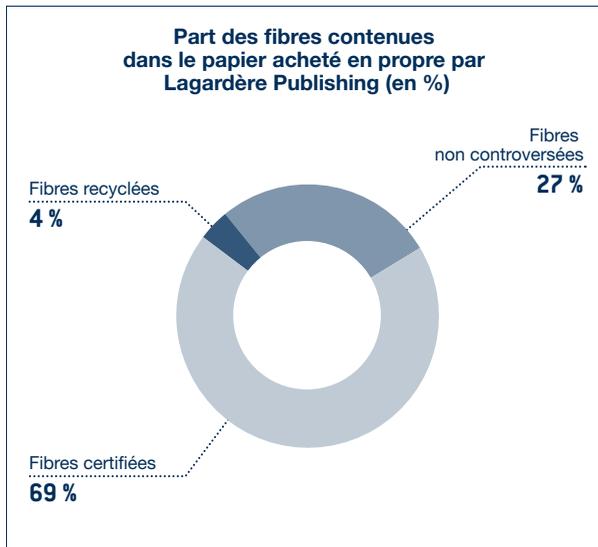
Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. Ce bois arrive à l'usine de pâte à papier ou à la papeterie sous forme de troncs ou de déchets de scierie. La

ressource bois est ensuite transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. Puis les bobines passent chez l'imprimeur pour être transformées en livres, magazines et journaux. Une fois utilisés, ces produits peuvent entamer une seconde vie lorsqu'ils sont récupérés et recyclés afin de servir de matière première à la fabrication de la pâte à papier recyclée (voir schéma ci-dessous).

En 2012, le groupe Lagardère a acheté en propre, pour ses branches Publishing et Active, 242 634 tonnes de papier (soit 242,6 kilotonnes). La forte baisse de ces achats depuis deux ans s'explique par la vente en 2011 de la Presse Magazine Internationale.

#### • Le cycle du papier





### L'approvisionnement en papier issu de forêts gérées durablement et en papier recyclé

Lagardère cherche à accroître d'année en année à la fois la part de son papier acheté certifié (issu de forêts gérées durablement) et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible<sup>(1)</sup>.

Chez **Lagardère Publishing**, la part de fibres certifiées (FSC ou PEFC) contenues dans le papier acheté en propre, cumulée avec la part de fibres recyclées, n'a cessé de progresser au fil des années, passant de 65 % en 2008 à 67 % en 2009, puis 70 % en 2010 et enfin 72,5 % en 2011.

En 2012, cette part de fibres certifiées cumulée avec la part de fibres recyclées atteint désormais 73 % du total pour les papiers achetés en propre par Lagardère Publishing.<sup>(2)</sup>

**Lagardère Active** s'est engagée, début 2010, dans une démarche de certification PEFC de la chaîne de contrôle du papier. Depuis fin 2011, 100 % des papiers achetés par Lagardère Active pour ses magazines sont certifiés (ce qui garantit qu'ils contiennent au moins 70 % de fibres certifiées et que les 30 % au plus restants proviennent de sources non controversées) et à fin 2012, 99,8 % des stocks l'étaient. HFA, société éditrice des magazines de Lagardère Active, a obtenu début 2011 de pouvoir apposer le logo de certification dans l'ours ou le sommaire du magazine. Ce processus fait l'objet d'un audit annuel par un cabinet extérieur agréé. À fin 2012, une vingtaine de magazines étaient ainsi certifiés et le déploiement de la certification se poursuit dans le courant de l'année 2013 pour les autres magazines.

En 2011, Lagardère Publicité, filiale de Lagardère Active, avait réalisé une étude sur l'origine du papier utilisé pour les encarts publicitaires fournis par les annonceurs. En effet, les encarts produits par Lagardère Publicité sont imprimés sur du papier recyclé ou certifié PEFC et leur production fait l'objet d'une attention particulière en ce qui concerne notamment le taux de gâche. En 2012, selon les déclarations des annonceurs, près de 80 % des encarts publicitaires qu'ils fournissent à Lagardère Publicité sont imprimés sur du papier recyclé ou certifié PEFC/FSC. Ce taux est stable par rapport à 2011.

Chez Lagardère Active, le papier recyclé est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* est entièrement fabriqué sur du papier recyclé. En revanche, l'offre

Les pourcentages des fibres certifiées et non controversées chez Lagardère Active résultent d'une estimation (voir § 5.3.3 La méthodologie et les indicateurs)

pour les besoins des magazines étant encore faible en termes de volumes nécessaires et de nombre de fournisseurs, Lagardère Active utilise plutôt du papier certifié pour ses magazines.

### La gestion efficace de la production des livres et magazines

Plusieurs méthodes sont utilisées pour rationaliser la consommation de papier au cours des phases de production.

#### La gestion du taux de gâche

Lagardère Active et Lagardère Publishing, dans le cadre de leur politique de limitation du taux de gâche papier, mettent en œuvre un certain nombre d'actions.

Dans le cadre de la fabrication, une attention particulière est accordée à la réduction du taux de gâche. Le taux de gâche, qui correspond au pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication, est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres ou de magazines. Ces pertes, inhérentes au processus de fabrication, correspondent au papier perdu au cours de la phase d'impression (et notamment le calage : réglage des encres, repérage, etc.) et du façonnage (mise définitive au format, reliure et assemblage) des livres ou des magazines. Les taux de gâche varient beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

L'amélioration des taux de gâche constitue pour les Directions de la Production et des Achats du pôle Presse Magazine un facteur clé lors des négociations avec ses imprimeurs. Pour chaque tirage de magazine, afin de limiter le taux de gâche au maximum au niveau de la phase d'impression, le pôle Presse Magazine détermine les choix techniques optimaux et calcule le nombre d'exemplaires à imprimer en fonction des statistiques de ventes. À partir de ces données, des instructions précises de tirage sont données à l'imprimeur. Cette politique de limitation de la gâche papier passe notamment par des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier, démaculage des bobines sur les dérouleurs, etc.).

Chez Lagardère Publicité, la fabrication des encarts publicitaires des magazines français, qui représente des volumes de papier importants (environ 6 000 tonnes par an) fait l'objet d'une grande attention. De 2008 à 2010, le taux de gâche de ces supports avait été divisé par deux et en 2011 la modernisation des machines

(1) La certification du papier concerne les fibres utilisées pour la fabrication de ce papier. Un pourcentage minimum (70 %) de fibres certifiées est nécessaire pour valider la certification du papier.  
 (2) Jusqu'en 2009, le taux de pâte recyclée était proche de 0. Depuis 2011, grâce aux actions entreprises dans le cadre du bilan carbone, ce taux atteint désormais 4 %.

a permis de réduire la “passe brocheurs<sup>(1)</sup>” de 3 % à 2 %. Cette performance a été maintenue en 2012.

Dans le cadre de la politique d’optimisation de la gâche papier de la branche, les équipes de **Lagardère Publishing** déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l’imprimeur.

Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche est réalisé en France et à l’étranger. Ce suivi permet de :

- valider les choix des imprimeurs, des techniques d’impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des encriers sur presse) ;
- informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché.

### Les optimisations de format

**Lagardère Publishing** a par ailleurs exploré de nouvelles voies en 2011 puis en 2012, comme la réduction de la pagination, du gramage ou des formats. Ainsi, par exemple, Harlequin a, en 2011, expérimenté, sur une collection tirée à 3 millions d’exemplaires, une réduction de pages de 10 %, qui a non seulement engendré un gain économique mais également une baisse du bilan carbone de l’ouvrage. De même, les manuels scolaires en version compacte proposés par les éditeurs de l’éducation ont reçu un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés.

Le suivi régulier des consommations et des nouvelles possibilités techniques permet aussi à **Lagardère Active** de proposer aux responsables éditoriaux des optimisations de format leur permettant de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché tout en réduisant le poids consommé et transporté. Depuis le mois de décembre 2012, l’hebdomadaire *Télé 7 Jours* est ainsi édité dans un format plus réduit.

La numérisation des supports permet également de rationaliser les consommations de papier.

Chez **Lagardère active**, grâce aux moyens et ressources de la Direction des Technologies, les principaux flux physiques nécessaires aux opérations métiers ont été transformés en flux numériques utilisant des circuits de transfert et de validation électroniques. Une initiative qui a permis de réduire les transports de documents ou de supports physiques, de rationaliser les circuits de validation et d’augmenter l’efficacité de ces opérations.

Cette numérisation a été mise en œuvre aussi bien pour des applications financières et achats que pour les flux des rédactions presse et multimédia (chemin de fer électronique, intégration du prépresse numérique), de la Régie publicitaire (échanges des créations publicitaires numérisées pour la Presse et l’Audiovisuel, portail de récupération des publicités parues dans la presse, Échange de Données Informatisées) ou des chaînes de télévision (envoi de supports de production et publicitaires sans cassette).

Les optimisations en cours des politiques de réabonnement, la dématérialisation progressive de la relation client ainsi que le développement de la conquête de clients sur le web via l’optimisation en cours du site jemabonne.fr permettront également de diminuer les flux papier.

Chez **Lagardère Publishing**, la technologie d’impression à la demande, qui limite les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport, permet de n’imprimer que les volumes effectivement vendus.

Le Groupe a développé l’usage de cette technologie :

- en France, où Hachette Livre proposait plus de 4 500 titres en POD (Print On Demand) à fin 2012 et où le catalogue est voué à s’enrichir de plusieurs milliers de titres en 2013 ;
- Le Groupe a aussi mis cette technologie à la disposition d’un ambitieux projet entre Hachette Livre et la Bibliothèque nationale de France permettant de commercialiser via le réseau de libraires une première sélection de près de 17 000 ouvrages libres de droits sélectionnés parmi les 200 000 livres numérisés de Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF ;
- aux États-Unis, où Hachette Book Group proposait plus de 1 784 titres en POD à fin 2012. (Le tirage moyen de ces titres est de 46 exemplaires). Le catalogue devrait s’accroître en 2013 ;
- au Royaume-Uni, où Hachette UK proposait environ 300 titres en POD à fin 2012. Le catalogue devrait également s’accroître en 2013.

### La gestion des invendus

**Lagardère Active** accorde beaucoup d’importance au réglage de ses invendus. Le pôle de Presse Magazine agit en amont sur la réduction du taux d’invendus par l’optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l’existence même est inhérente à la vente au numéro, le pôle procède régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l’aide de logiciels spécialisés utilisés par les Directeurs de Vente des titres.

Ces actions ont permis d’obtenir des taux d’invendus largement inférieurs aux taux d’invendus moyens nationaux depuis une dizaine d’années (voir ci-dessus § B.1).

## C.2 LA CONSOMMATION D’ÉNERGIE, LES MESURES PRISES POUR AMÉLIORER L’EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET LE RECOURS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES

Le groupe Lagardère a entrepris en 2012 un travail d’amélioration du reporting environnemental, avec un double objectif : redéfinir les priorités environnementales du Groupe et fiabiliser le processus de calcul et de remontée des informations concernées. Dans ce cadre, le Groupe a décidé d’inscrire sa démarche dans une logique de progrès qui lui permettra ainsi d’améliorer d’année en année son panel d’indicateurs et la couverture de son périmètre. La publication des données suivra la même progression.

Pour 2012, ce travail de fiabilisation commence par le périmètre France, qui représente 185<sup>(2)</sup> sociétés et 43 %<sup>(3)</sup> des effectifs du groupe Lagardère. Les entités françaises ont donc pu, cette année, s’appuyer sur un protocole de reporting environnemental expliquant les méthodes de calcul et les processus de remontée des indicateurs (voir note méthodologique).

Les consommations d’énergie publiées ci-dessous font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe en France ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère en France (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente).

Chez Lagardère Active, les données d’électricité incluent également les consommations des sites de diffusion radio gérés en propres par le Groupe.

(1) Papier perdu au moment du brochage (assemblage des cahiers et de la couverture par piquage ou collage).

(2) Source : reporting financier.  
(3) Source : reporting social.

## • Consommations d'énergie du Groupe en France en 2012

BRANCHE	Gaz (kWh)	Fioul (litre)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)
Lagardère Publishing	11 187 264	310 071	15 998 808	2 794 826
Lagardère Active	5 780 256	0	15 630 544	1 955 000
Lagardère Services	744 754	214 679	39 329 544	0
Lagardère Unlimited	6 655 652	500	2 939 857	1 730 287
Hors Branches	2 392 141	3 957	3 598 965	410 400
<b>Total</b>	<b>26 760 067</b>	<b>529 207</b>	<b>77 497 718</b>	<b>6 890 513</b>

Dans une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO<sub>2</sub>, les locaux où est situé le siège parisien de Lagardère Publishing sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU), dont le cœur du système s'appuie sur le bouquet énergétique suivant : 72 % de l'énergie fournie est produite à partir de gaz naturel et cogénération de gaz (29 %) et de valorisation énergétique des déchets ménagers (43 %), les 28 % restants étant produits à partir de charbon (20 %) et de fioul TTBS (Très Très Basse Teneur en Soufre).

De même le siège social du groupe Lagardère a, depuis plusieurs années, fait le choix de ce mix énergétique pour le chauffage d'un de ses deux sites d'implantation (tous deux situés sur Paris), tout comme Lagardère Unlimited où l'un des deux sites du Lagardère Paris Racing a également recours au chauffage urbain.

L'immeuble Europa de Lagardère Active à Levallois est chauffé par le Levallois Énergie Maintenance (LEM), comparable au système parisien.

Par ailleurs, dans le cadre de la réhabilitation des Folies Bergère, Lagardère Unlimited Live Entertainment a entrepris des travaux d'isolation thermique, destinés à réduire les déperditions d'énergie. En ce qui concerne son siège à Boulogne, le choix d'éclairage basse consommation a été fait par Lagardère Unlimited, par le remplacement des lampes halogènes du hall par des leds.

Chez Lagardère Services, la construction du nouvel entrepôt d'Aelia, en cours de certification BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*), a fait l'objet d'une série de mesures (choix des isolants à faible densité, instal-

lation d'une gestion technique centralisée, éclairages extérieurs à haut rendement et faible consommation...), visant à limiter les consommations énergétiques.<sup>(1)</sup>

## D) CHANGEMENT CLIMATIQUE

### D.1 LES REJETS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES)

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO<sub>2</sub>, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base nationale française de données publiques contenant un ensemble de facteurs d'émissions et de données sources. Par ailleurs, les facteurs d'émission retenus intègrent toutes les émissions liées à l'amont. Autrement dit, ce sont des facteurs d'émission "amont et combustion".

Les émissions de gaz à effet de serre affichées dans le tableau ci-dessous font uniquement référence aux consommations d'énergie tertiaire mentionnées précédemment.

Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommée (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par Scope, c'est-à-dire par catégories d'émissions.

Ainsi, le Scope 1 fait référence aux émissions directes de gaz à effet de serre et notamment ici aux émissions directes des sources fixes de combustion (gaz et fioul). Le Scope 2, lui, renvoie aux émissions indirectes associées aux achats d'énergie et notamment aux consommations d'électricité et de chauffage urbain.

(1) Ce sujet fait l'objet d'un focus dans le Rapport de Développement Durable.

## • Équivalence CO<sub>2</sub> des consommations d'énergie du Groupe en France en 2012 (en teq CO<sub>2</sub>)

BRANCHE	Scope 1			Scope 2			Total Scope 1 + Scope 2
	Gaz	Fioul	Total	Électricité	Chauffage urbain	Total	
Lagardère Publishing	2 618	992	3 610	1 152	542	1 694	5 304
Lagardère Active	1 353	0	1 353	1 125	508	1 634	2 986
Lagardère Services	174	687	861	2 832	0	2 832	3 693
Lagardère Unlimited	1 557	2	1 559	212	336	547	2 106
Hors Branches	560	13	572	259	80	339	912
<b>Total</b>	<b>6 262</b>	<b>1 693</b>	<b>7 955</b>	<b>5 580</b>	<b>1 466</b>	<b>7 046</b>	<b>15 001</b>

### Les Bilans Carbone® liés aux activités des branches

Chez Lagardère Publishing, conformément au plan d'action décidé à la suite du Bilan Carbone® d'Hachette Livre France, deux nouvelles mesures ont été déployées en 2012, impliquant directement les collaborateurs :

- l'indication par la direction technique sur chaque devis, en plus du coût en €, d'un poids en CO<sub>2</sub> permettant aux éditeurs d'arbitrer en fonction de ce nouveau critère ;

- l'étiquetage des ouvrages du Groupe avec un pictogramme indiquant l'origine – certifiée ou recyclée – des fibres et le poids carbone individuel de chaque ouvrage, lié à sa fabrication et son transport amont. Ce dispositif a été complété sur chaque ouvrage par un lien vers un site Internet qui explique aux consommateurs de façon claire et détaillée l'ensemble de la démarche Développement Durable d'Hachette et de ses éditeurs<sup>(2)</sup>.

(2) Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de Développement Durable.

Au sein de Lagardère Publishing, Hachette livre a réalisé en 2012 son deuxième Bilan Carbone® sur le périmètre francophone.

Chez Lagardère Active, conformément à l'article 75 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, Hachette Filipacchi Associés a transmis au préfet de la région Île-de-France son bilan d'émissions de gaz à effet de serre. La loi prévoyant que ce bilan doit être porté à la connaissance du public, il sera publié sur le site de la préfecture d'Île-de-France.

Si le bilan transmis à la préfecture ne concerne que la société HFA, c'est sur l'ensemble de son périmètre (France et international) et pour chacun de ses médias Presse, Radio, Télévision, Numérique (selon un découpage par responsabilité managériale, de façon à faciliter l'appropriation des résultats) que Lagardère Active avait réalisé en 2011 son second Bilan Carbone® avec le cabinet Carbone 4.

Chez Lagardère Services, Relay France, qui avait effectué en 2011 son premier Bilan Carbone® avec la société Veritas, a publié ce dernier sur son site Internet [www.relay.fr](http://www.relay.fr).

## 2.2 L'ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le groupe Lagardère a choisi de présenter ici les différentes façons dont il s'efforce de limiter ses émissions de gaz à effet de serre.

### Par des actions de rationalisation en matière de transport

Si la politique d'achat de papier certifié et recyclé a un impact sur la réduction des émissions de GES liées à l'exploitation forestière, les actions de rationalisation de consommation de carburant sont les principales sources de limitation des émissions liées au transport.

Fort émetteur de gaz à effet de serre, le transport est en effet un enjeu environnemental capital pour le groupe Lagardère. Il intervient à la fois dans les processus de fabrication des journaux, magazines et livres que dans les phases de distribution de ces derniers.

**Lagardère Active** recherche en permanence l'optimisation des transports lors du cycle de fabrication, en rapprochant les sites des papeteries, imprimeurs, brocheurs et routeurs et en privilégiant les moyens de transport moins émissifs en CO<sub>2</sub> (train ou bateau, lorsque cela est possible).

C'est ainsi que courant 2012, Lagardère Active a mené, avec l'un de ses fournisseurs papeteries, une démarche visant à développer le transport multimodal (train + camion vs camion seul) pour limiter les émissions de CO<sub>2</sub> occasionnées par le transport entre le site de production du papier hors de France et le site d'impression. La nouvelle solution sera mise en œuvre en 2013.

D'autres initiatives ont eu lieu en 2012 chez Lagardère Active :

- Une formation à l'écoconduite a été dispensée en région à neuf techniciens du pôle radio et télévision du Groupe ;
- Lors des renouvellements de véhicules des collaborateurs de Lagardère Active, les modèles à faibles émissions sont privilégiés ;
- L'introduction de petits véhicules électriques ou à faibles émissions dans la flotte Europe 1 est actuellement à l'étude.

**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.

Au sein de **Lagardère Services**, les filiales européennes de LS Distribution (AMP, SGEL, Lapker et Naville) ont une activité logistique intense et parcourent plusieurs dizaines de millions de kilomètres par an pour acheminer la presse des imprimeries vers les

réseaux hautement capillaires de points de vente. L'essentiel de ce kilométrage est effectué en camion.

Pour LS distribution, le transport est un enjeu majeur et il existe plusieurs leviers d'action pour le rationaliser, notamment optimiser les tournées et baisser la consommation kilométrique grâce à l'écoconduite et aux véhicules verts. LS distribution procède régulièrement à une optimisation de ses tournées afin de réduire le nombre de kilomètres parcourus et, en Suisse, Naville Presse considère que la formation, en 2011, de ses chauffeurs à l'écoconduite permet une économie de 13 000 litres d'essence par an. En Belgique, AMP a mis en place des camionnettes et voitures de fonction utilisant de l'énergie verte alors qu'en Espagne, SGEL utilise en partie des camionnettes certifiées EURO 4 pour assurer la distribution de presse à Madrid.

### Par des actions de réductions d'émissions de GES lors de tournages de fictions

Atlantique Productions, filiale de Lagardère Entertainment, a innové en 2012 avec la première fiction internationale dont le tournage est neutre en émissions CO<sub>2</sub> : la série policière *Jo*, dont l'acteur principal est Jean Reno, a été produite en suivant les préconisations d'Ecoprod<sup>(1)</sup> en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Grâce à l'effet de ces actions, le Bilan Carbone® de la série a pu être réduit à un total de 580 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> pour l'ensemble des 8 épisodes. Atlantique a décidé de compenser l'intégralité de ces émissions en achetant des crédits carbone certifiés "Gold Standard", générés selon une méthodologie rigoureuse par les projets proposés par Ecoact et sélectionnés par Ecoprod. La série *Jo* sera diffusée par TF1 en 2013.

### Grâce au suivi de l'empreinte environnementale des magazines

Dans le cadre de la commission Développement Durable du Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM), Lagardère Active a participé à l'élaboration d'un outil d'évaluation de l'impact environnemental des magazines (officiellement lancé en juin 2012) destiné à mesurer l'ensemble des impacts environnementaux de l'activité d'éditeur de magazines et à engager la filière dans la voie d'une amélioration de ses pratiques.

Cet indice écologique des magazines<sup>(2)</sup> n'a pas vocation à comparer les différents magazines entre eux, mais permet aux éditeurs de se situer par rapport à la moyenne du secteur et d'engager des plans d'action visant à améliorer leur évaluation.

### Grâce aux initiatives écologiques hors média de Matra Manufacturing & Services (MMS)<sup>(3)</sup>

Le groupe Lagardère s'est engagé depuis plus de cinq années (via sa filiale MMS) dans le développement et la distribution en Europe de nouvelles solutions de mobilité urbaine (principalement vélos et scooters électriques).

En 2012, MMS a mis en service sa première station d'échange de batteries en libre-service (Bat'lib) à Paris chez Class'Croute. Ces flottes de livraisons de scooters électriques ont un bilan écologique et également économique plus favorable que leurs équivalents essence<sup>(4)</sup>. En 2012, MMS a relocalisé l'assemblage de sa gamme de vélos électriques urbains d'Asie vers son site de production historique à Romorantin (Loir-et-Cher) et a renouvelé ses certifications qualité ISO 9001 et environnement ISO 14001.

(1) Collectif réunissant principalement l'ADEME, le groupe Audiens, France TV, TF1, la région PACA.

(2) Un focus est consacré à cet indice écologique des magazines dans le Rapport de Développement Durable.

(3) Cf. note précitée en A1 au sujet des activités de MMS.

(4) Cette performance est rendue possible par l'utilisation d'une nouvelle génération de batteries Matra HD de type lithium-ion haute densité développée avec son partenaire américain AllCell Technologies LLC.

## **E) LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ**

Mis à part le site de la Croix Catelan (voir ci-dessous) et l'enjeu bois et papier, qui concerne la gestion responsable des forêts (traité par ailleurs dans la partie consacrée aux ressources naturelles), la biodiversité n'est aujourd'hui pas un enjeu matériel pour les autres activités du groupe Lagardère.

### **E.1 LES MESURES PRISES POUR PRÉSERVER OU DÉVELOPPER LA BIODIVERSITÉ**

- Le site de la Croix Catelan a obtenu en décembre 2012 le renouvellement de sa certification ISO 14001.
- Au-delà des mesures mises en œuvre dans le cadre de cette certification et qui ont déjà été mentionnées ci-dessus, le site de la Croix Catelan intègre également un volet biodiversité qui passe notamment par l'augmentation progressive des arbres et des surfaces plantés. Comme pour la question de l'eau, la question de la préservation de la biodiversité n'a de sens, au sein du groupe Lagardère, que pour cette entité spécifique, les autres activités du Groupe étant uniquement de nature tertiaire. Douze arbres avaient été plantés en 2011, aucun en 2012 car de nouvelles plantations sont prévues en mars 2013.

### **5.3.2.3 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES**

Lagardère Publishing a vocation à publier, vendre et distribuer des ouvrages (livres et e-books) innovants et de qualité qui répondent aux attentes des lecteurs en termes de savoir, de connaissance, de culture et de divertissement.

Lagardère Active, afin de satisfaire les attentes de tous ses publics, s'attache à produire des contenus variés (politiques, historiques, sportifs, environnementaux, sociétaux...) à travers divers modes de production, de diffusion ou de consommation (magazines, journaux, sites Internet, radios, chaînes télévisées, sociétés de production, mobiles, tablettes), favorisant ainsi l'accès à la culture et à l'information, ainsi que la promotion de la diversité des opinions et des idées.

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

Lagardère Services, qui anime un réseau international de plus de 4 000 magasins, assure la distribution et/ou la commercialisation de journaux et magazines dans plus de 20 pays.

Son statut de groupe de médias est ainsi au cœur de la responsabilité sociétale du groupe Lagardère. Acteur à part entière de la Société, de ses bouleversements et de ses avancées, le Groupe, immergé dans le monde de la culture, de la connaissance, de l'information, du divertissement, du sport et du voyage, entretient des relations privilégiées avec de multiples parties prenantes qui attendent de lui une responsabilité bien spécifique.

L'immersion croissante de ses activités dans le monde du numérique (notamment des réseaux sociaux) pose au groupe Lagardère de nouveaux défis à relever, tant en matière de nouveaux modèles économiques à inventer que de métiers à repenser (comme celui de journaliste), ou de nouvelles relations avec son public à maîtriser.

L'aide à la création sous toutes ses formes, la pérennité de l'écrit sur quelque support que ce soit, la défense des auteurs aux quatre coins du monde, le respect de la propriété intellectuelle, la diversité culturelle, la lutte contre le piratage et la protection des données personnelles, le soutien des jeunes talents dans le domaine du sport et de la culture, l'accompagnement des internautes dans leur compréhension du nouveau monde numérique figurent parmi les enjeux sociétaux les plus sensibles pour le groupe Lagardère.

C'est conscient de tous ces enjeux sociétaux que Lagardère a choisi d'y consacrer deux de ses quatre priorités RSE, "Favoriser l'accès à l'information et à la connaissance" et "Être un groupe de

médias créateur de lien social", toutes deux développées dans le Rapport de Développement Durable en ligne, ainsi que les six engagements qui en découlent :

- défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité des contenus ;
- faciliter l'accès des contenus et être à l'écoute des différents publics ;
- accompagner la transformation numérique de la société ;
- nourrir le débat sur le développement durable et les grands sujets de société ;
- s'engager pour la promotion de la culture et du sport ;
- se montrer solidaire et permettre l'éclosion des jeunes talents.

Ces enjeux spécifiques à ses activités de médias n'exemptent aucunement le groupe Lagardère de ses responsabilités sociétales vis-à-vis du reste de la société civile et de ses fournisseurs et sous-traitants.

Les paragraphes A,B,C ci-dessous reprennent dans l'ordre fixé dans le Code de commerce les informations concernant les informations sociétales attendues de toutes les entreprises, les informations plus spécifiques aux médias étant pour leur part principalement regroupées dans les paragraphes D et E.

## **A) IMPACT TERRITORIAL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ**

### **A.1 EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL**

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.

Chez Lagardère Services par exemple, le réseau dense des magasins (plus de 4 000), largement intégré aux infrastructures de transport fréquentées quotidiennement par de très nombreux voyageurs, joue un rôle important dans le développement des zones concernées.

Plus globalement, la proportion des cadres dirigeants embauchés localement s'élève à 92,87 % pour l'ensemble du Groupe.

### **A.2 SUR LES POPULATIONS RIVERAINES ET LOCALES**

La nature essentiellement tertiaire de ses activités, y compris à l'étranger, conduit le Groupe à considérer comme non pertinente cette thématique spécifique. Les engagements sociétaux de certaines entités du Groupe à l'étranger (voir B2) ont néanmoins un impact sur les populations riveraines ou locales.

## **B) RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATIONS INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ**

### **B.1 LES CONDITIONS DU DIALOGUE AVEC CES PERSONNES OU ORGANISATIONS**

Lagardère choisit de présenter ici le dialogue qu'il tisse plus particulièrement avec les établissements d'enseignement et les étudiants, en cohérence avec son engagement sociétal à "permettre l'éclosion des jeunes talents".

Au-delà des relations particulières entretenues avec l'Institut de Sciences Politiques de Paris, le groupe Lagardère est partenaire de plusieurs universités dans le cadre d'embauches de jeunes en contrat d'alternance.

Chaque entité développe une politique importante d'échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages ou la conclusion de contrats en alternance.

Ces types de contrat sont particulièrement intéressants, aussi bien pour le Groupe que pour les jeunes, puisqu'ils 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.

871 étudiants (492 en 2011) ont ainsi été accueillis en contrat d'alternance en 2012, principalement chez Lagardère Services et Lagardère Publishing. 1 508 étudiants ont par ailleurs effectué un stage en 2012 (1 455 en 2011) dans les différentes branches du Groupe.

Au-delà de ces stages et contrats en alternance, certaines entités du Groupe participent à l'engagement de Lagardère en faveur des jeunes talents, pour organiser en leur sein des concours destinés à des étudiants.

Ainsi, par exemple, *Le Journal du Dimanche* a organisé en 2012, avec l'École de journalisme de Sciences Po et en partenariat avec les Presses Universitaires de France, la 3<sup>e</sup> édition du Concours du Meilleur Portrait. L'étudiant dont le portrait est primé se voit proposer un stage de quatre mois au sein de la rédaction du journal, le portrait étant publié sur le site Internet du journal. De son côté, le Grand Prix Paris Match du photoreportage récompense quatre étudiants, le reportage du gagnant étant publié dans le magazine. Depuis plusieurs années, Europe 1 attribue la bourse Lauga-Delmas, récompensant d'un CDD au sein de la rédaction les meilleurs étudiants en journalisme.

Le groupe Lagardère a par ailleurs signé à fin 2012 un partenariat nouveau avec l'association Alter'Actions, qui permet à des étudiants de grandes écoles ou d'universités de suivre une formation RSE spécifique, intégrant des missions dans des associations ou des ONG. Au-delà d'un soutien financier, les entreprises partenaires d'Alter'Actions proposent à leurs collaborateurs de devenir parrains de ces étudiants et de les accompagner dans la réalisation concrète de leur mission. Plusieurs parrains de Lagardère commenceront ainsi leur mission d'accompagnement des étudiants en mars 2013.

## B.2 LES ACTIONS DE PARTENARIAT OU DE MÉCÉNAT

Au-delà de la Fondation Jean-Luc Lagardère et de la Fondation Elle, l'ensemble des filiales et des marques du Groupe se sont à nouveau engagées en 2012 dans des actions de solidarité ou de partenariat qui sont décrites dans le Rapport de Développement Durable.

Par ailleurs, les espaces gracieux accordés par les différents médias de Lagardère Active au soutien de grandes causes ont représenté en 2012 l'équivalent d'un peu plus de 3,5 millions d'euros.

### Les actions de mécénat des fondations

La **Fondation Jean-Luc Lagardère, créée en 1989**, 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.

La Fondation attribue chaque année, depuis 1989, des bourses à des jeunes créateurs du monde de la culture et des médias de moins de 30 ans (moins de 35 ans pour les catégories Scénariste TV et Libraire). Dix catégories sont ainsi récompensées par des jurys prestigieux : Écrivain, Producteur cinéma, Scénariste TV, Musicien, Libraire, Journaliste de presse écrite, Photographe, Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation et Créateur Numérique.

Depuis sa création, 220 lauréats (dont quatorze nouveaux en 2012) ont reçu la somme totale de 4 885 000 €, dont 255 000 € en 2012. Un ouvrage réalisé en 2012 par la Fondation retrace l'itinéraire de tous ces jeunes créateurs dont beaucoup poursuivent aujourd'hui de brillantes carrières.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a également parmi ses priorités d'encourager le sport comme vecteur de lien social et passerelle vers la solidarité. Depuis 2007, grâce notamment au soutien de la Fondation Jean-Luc Lagardère, *Sciences Po Formation Continue*

propose un dispositif de formation à destination des sportifs de haut niveau. Rebaptisé en 2012 CSHN (Certificats pour les Sportifs de Haut Niveau), ce programme a pour objectif d'accompagner ces sportifs dans leur projet professionnel en vue de leur reconversion.

Parmi les autres actions entreprises par la Fondation en 2012, deux peuvent être évoquées dans ce document, l'ensemble des engagements étant développé par ailleurs dans le Rapport de Développement Durable.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a ainsi soutenu, en 2012, la première édition du prix Jules Rimet, doté de 5 000 euros, et ouvert aux romans, aux chroniques, aux nouvelles et aux histoires publiés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 août 2012. En plus de célébrer la littérature sportive sous toutes ses formes, française ou étrangère, ce prix a également pour ambition de donner le goût de la lecture et de l'écriture aux jeunes du Red Star Football Club, club de football parisien créé par Jules Rimet en 1897.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a par ailleurs choisi de soutenir l'association Les Amis de Mikhy créée en février 2012 et qui a pour objet d'apporter son soutien à tout projet visant à prendre en charge les souffrances morales ou physiques des enfants atteints d'un cancer.

La Fondation s'est enfin ouverte plus concrètement aux salariés de Lagardère en 2012, en organisant pour les collaborateurs de Lagardère Ressources (Hors Branches) des rencontres avec quelques-uns de ses lauréats. Un focus dans le Rapport de Développement Durable explique ces initiatives, qui vont se poursuivre en 2013.

**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 une cinquantaine de projets en faveur de l'éducation des femmes, en France et dans le monde. En 2012, six nouveaux projets ont été lancés, quatre en France et deux à l'étranger (Mali, Haïti).

En novembre 2012, la Fondation Elle a reçu l'Oscar du Mécénat d'entreprise 2012, attribué par l'ADMICAL en partenariat avec la Fondation de France. Ce "grand prix" des Oscars 2012, attribué à l'unanimité du jury, récompense le travail exceptionnel que la Fondation mène depuis huit ans pour l'émancipation des femmes.

Parmi les actions réalisées en France, la Fondation a été partenaire de la première promotion de l'Institut du Service Civique qui prend le relais du Service civique en s'adressant à des volontaires ayant un fort potentiel pour exercer des responsabilités ou mener à bien un projet original.

La Fondation a par ailleurs participé à un certain nombre d'événements en 2012, comme le Women's Forum où elle a remis le prix Women for Education en partenariat avec les Fondations Orange et Sanofi Espoir et animé une conférence sur les femmes journalistes en zone de guerre en partenariat avec Human Rights Watch et l'AFP.

En lien avec la Fondation Elle, Lagardère Active a mis en place un département Solidarité permettant aux collaborateurs qui le désirent de s'engager bénévolement dans les actions de solidarité. 150 collaborateurs se sont ainsi engagés ponctuellement ou dans la durée, dans des projets de solidarité, notamment auprès d'étudiants journalistes ou issus de milieux défavorisés.

Le département Solidarité met également son expertise à la disposition des marques du Groupe qui souhaitent engager des actions de partenariat pour des causes solidaires. C'est ainsi qu'en 2012 il a accompagné Europe 1 dans la conception et la mise en œuvre du Grand Prix Europe 1 Solidarité qui permet à des petites associations d'avoir de la visibilité sur l'antenne.

### Les partenariats avec des associations

Ceux-ci sont multiples dans toutes les branches du Groupe et beaucoup sont développés dans le Rapport de Développement durable. Ce Document de référence en donne quelques exemples.

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.

### Associations d'insertion

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2012 son 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.

Chez Lagardère Publishing, en décembre 2012, un nouveau partenariat a été établi avec une bibliothèque de la prison de Fresnes, visant à promouvoir la lecture en milieu carcéral.

Le comité d'action associative de Hachette Livre créé en 2010 a par ailleurs soutenu en 2012 une dizaine de projets associatifs défendus par les salariés. Parmi ceux-ci, le comité a donné son accord pour soutenir une association présentée par un collaborateur d'Hachette Distribution dont l'objet est l'installation de mars à octobre 2013 d'une bédéthèque ambulante au pied des immeubles et espaces publics en zone urbaine sensible (Aubervilliers, Pantin).

Chez Lagardère Active, le prix Les femmes Version Femina est emblématique de l'engagement au plus près des associations locales. Il récompense des femmes remarquables, qui par leur action dans les domaines variés de la solidarité, de l'éducation ou encore de la défense du patrimoine culturel, font bouger leur région et contribuent à améliorer la condition humaine. Les lecteurs et internautes de chaque quotidien régional élisent leur candidate locale, pour représenter leur région en finale. Trois lauréates, parmi les 15 finalistes, sont ensuite désignées par un jury de personnalités. Pour sa douzième édition, il a choisi Sophie Dupont, fondatrice de l'association Insertvest, vestiaire caritatif en chantier d'insertion pour les femmes au chômage.

### Associations de défense de l'environnement

Pour sa quatrième participation à la Journée Mondiale de la Terre, Gulli a organisé, le 22 avril 2012, le grand rassemblement annuel pour la planète à Montpellier, en partenariat avec l'association Surfrider Foundation, qui agit pour la protection de l'océan, du littoral, des lacs et des rivières.

Au Canada, Lagardère Services Travel Retail North America a participé à une opération de sensibilisation des salariés aux économies d'énergie à travers l'opération "petite laine" avec le WWF.

### Associations d'aide à l'enfance

Au printemps 2012, en France, au Royaume-Uni et en Espagne, les équipes de vente de près de 150 points de vente d'Aelia se sont engagés pour l'opération Time for Action, en partenariat avec les bénévoles d'Action contre la Faim, pour sensibiliser les passagers et les motiver à faire un don de 2 € ou plus à leur passage en caisse. Un chèque de 80 387 €, qui va permettre de soigner 2 115 enfants atteints de malnutrition aiguë, a pu être remis au directeur général d'ACF et l'opération devait être étendue en 2013.

LS Travel Retail Deutschland a reconduit une opération de récolte de fonds menée pour la Fondation Bärenherz qui gère des établissements de soins palliatifs et offre des services pour des enfants malades en phase terminale ainsi que pour leurs familles.

En Allemagne, Upsolut (Lagardère Unlimited) associe l'organisation de certaines de ses événements sportifs, à Hambourg (comme le Triathlon ou la course cycliste Vattenfall) ou à Berlin (Vélothlon), à des opérations de soutien ou à des dons, en faveur d'enfants atteints de maladie ou défavorisés ou de personnes handicapées.

## C) SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

### C.1 LA PRISE EN COMPTE DANS LA POLITIQUE D'ACHAT DES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Le groupe Lagardère, qui prend depuis longtemps en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans ses achats, a décidé en 2012, avec l'ensemble de ses branches, d'ouvrir un chantier spécifique sur les achats responsables. Ce chantier, piloté par la Direction des Achats et la Direction du Développement Durable, est destiné à répondre à l'importance, à la complexité et à la diversité croissantes des achats de toutes les entités du Groupe, que ce dernier entend, plus que jamais, gérer en cohérence avec sa stratégie de Développement Durable.

Au terme d'un audit mené au sein des quatre branches s'appuyant sur les sept thématiques de la norme ISO 26000, un plan d'action a fixé quatre nouveaux chantiers prioritaires. Le premier d'entre eux, qui va se poursuivre dans le courant de l'année 2013, concerne la gouvernance des achats responsables et a débuté par la rédaction d'une nouvelle Politique Achats Responsables, qui remplace la Politique Achats en vigueur dans le Groupe depuis 2008 et vise à accroître la performance globale des achats.

Le nouveau texte promeut, notamment auprès des acheteurs du Groupe, le respect de l'environnement, la diversité et l'insertion sociale, la qualité de gouvernance, l'accès facilité aux TPE/PME, la prise en compte de la trésorerie des petits fournisseurs et la sélection de fournisseurs responsables.

D'autres documents font également l'objet d'une mise à jour, comme la Charte de développement durable (voir ci-dessous) qui régit les liens avec les fournisseurs principaux du Groupe depuis 2005, et de nouveaux outils verront le jour comme des questionnaires, guides ou annuaires. Les thématiques de l'environnement, de l'accès facilité aux TPE/PME, de la diversité et de l'insertion sociale font également partie des chantiers prioritaires de 2013.

### C.2 L'IMPORTANCE DE LA SOUS-TRAITANCE ET LA PRISE EN COMPTE DANS LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS DE LEUR RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

#### L'élaboration de textes de référence

La diversité des activités du groupe Lagardère, qui se traduit par un très grand nombre de fournisseurs et sous-traitants, a conduit, dans le cadre du chantier sur la gouvernance, à une réécriture de la charte élaborée en 2005, afin notamment de bénéficier des bonnes pratiques expérimentées dans les différentes branches.

Cette nouvelle charte, qui devrait rentrer en vigueur en 2013, s'appuie sur un certain nombre de référentiels internationaux, comme les principes directeurs de l'OCDE, les conventions de l'Organisation internationale du travail et le Pacte mondial.

Les critères prévus par la nouvelle charte, qui s'appliquent à l'ensemble des filiales étrangères, porteront notamment sur :

- l'interdiction du travail des enfants et l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- l'interdiction de toute forme de discrimination ;
- le respect de la réglementation sociale applicable en matière de relations sociales ;
- l'application de standard en matière d'hygiène santé et sécurité au travail ;
- le respect des principes fondamentaux de protection de l'environnement ;
- l'utilisation rationnelle des ressources naturelles et des matières premières ;
- le respect de la réglementation environnementale en vigueur notamment en matière de santé et de sécurité publiques ;

- le respect de la propriété intellectuelle ;
  - la lutte contre la corruption ;
  - la promotion des principes ci-dessus auprès des partenaires.

En attendant l'entrée en vigueur de ces nouveaux outils, les branches ont poursuivi en 2012 leurs efforts respectifs en la matière.

**Lagardère Active** a mis progressivement en place plusieurs dispositions pour intégrer les objectifs de développement durable dans ses relations avec ses fournisseurs. Lors des appels d'offres menés par la Direction des Achats, les cahiers des charges comportent des exigences en matière sociale et environnementale. Une charte représentant les engagements de Développement Durable de Lagardère Active (adaptée de la charte Groupe de 2005) est également remise aux entreprises qui répondent aux appels d'offres. Le fournisseur retenu à l'issue du processus doit nécessairement adhérer à la charte qui est systématiquement incluse dans les nouveaux contrats. Dans certains cas, comme pour la filière de fabrication des magazines (papetiers, imprimeurs, brocheurs, routeurs), les contrats eux-mêmes comportent des clauses de Développement Durable spécifiques au marché concerné.

Chez **Lagardère Publishing**, qui a élaboré en 2007 une charte couvrant les trois thèmes du Développement Durable, les éditeurs d'Hachette Collections ont également 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.

**Chez Lagardère Services**, certains fournisseurs 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.

Le Développement Durable est l'un des huit engagements de la politique Achats de Relay France. Elle prend en compte les produits consommés par les points de vente Relay et les produits vendus aux consommateurs. Le choix des partenaires pour les travaux d'imprimerie est donc basé sur le critère du label *Imprim'Vert*<sup>®</sup> et la vente de produits biologiques ou issus du commerce équitable se généralise dans les magasins Relay, le Groupe intégrant désormais le Développement Durable dans le choix de ses fournisseurs.

Ces informations sont reprises dans le Rapport de Développement Durable dans la partie consacrée aux parties prenantes.

### Les programmes de sensibilisation de nos partenaires et le suivi de leurs performances

Lagardère Active a mis en place un groupe de travail (Direction des Achats, Mission Handicap, Direction du Développement Durable, le cabinet Handiréseau) pour développer les achats solidaires auprès du secteur protégé (ESAT, EA) : identification des catégories d'achats pouvant être orientées vers des établissements ESAT ou EA, établissement de listes de prestataires du secteur protégé, communication et sensibilisation des acheteurs et prescripteurs, retour d'expérience et partage de bonnes pratiques.

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.

En ce qui concerne le papier, les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papiers achetés par les imprimeurs ont permis de réduire significativement la part des fibres reentrant dans les publications dont l'origine ne pouvait pas être tracée et/ou garantir l'absence de fibres issues de la déforestation.

En particulier, Hachette Livre a demandé à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papiers qui ne répondaient pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement...). En ce qui concerne les exigences en matière de système de management environnemental, 97 % des papetiers auprès desquels Lagardère Publishing a acheté du papier sont certifiés ISO 14001, la quasi-totalité des papetiers de Lagardère Active étant également certifiés 14001.

Chaque nouveau fournisseur doit également répondre à un questionnaire d'une cinquantaine de questions couvrant les sujets sociaux, hygiène, qualité et environnement.

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.

La plupart 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. En ce qui concerne spécifiquement ses productions en Asie de livres édités en langue française, Hachette Livre fait appel à des imprimeurs qui à 90 % ont signé le Code d'Éthique ou sont certifiés OHSAS 18001. 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 des imprimeurs français et européens de Lagardère Publishing ont aussi signé un contrat cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale.

Conformément à son Code d'Éthique (voir plus haut), Hachette Collections a réalisé en 2012 cinq audits de conformité. Deux de ces audits ont permis de valider la conformité des usines et trois des audits ont révélé des dysfonctionnements. Deux usines concernées ont depuis corrigé leurs non-conformités et ont été déclarées conformes à la suite d'un deuxième audit. Sur la troisième usine, le deuxième audit devait être réalisé en février 2013 pour confirmer la validité des corrections imposées par le premier audit de décembre 2012.

## D) LOYAUTÉ DES PRATIQUES

### D.1 LES ACTIONS ENGAGÉES POUR PRÉVENIR LA CORRUPTION

Le Code de Déontologie du groupe Lagardère, mis à jour en 2012, intègre dans son chapitre "Relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents" des dispositions concernant directement « l'interdiction de la corruption en France et à l'étranger ».

Par ailleurs, dans le cadre d'une réflexion globale sur la mise en place d'une démarche de Conformité au sein du Groupe, la Gérance a défini comme priorité la préparation d'un programme pilote anticorruption à déployer au sein de la branche Lagardère Unlimited. Ce programme est prêt et a vocation à être mis en place courant 2013 (dans un premier temps sur la région Europe - Afrique et dans un deuxième temps sur les régions US et Asie de la branche).

## D.2 LES MESURES PRISES EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Ce sujet peut être traité sous différents angles, selon que l'on considère par exemple les produits physiques que constituent les coffrets chez Hachette Livre ou que l'on prenne en compte l'impact immatériel des contenus de Lagardère Active.

Chez **Lagardère Publishing**, les fournisseurs assurant la production des coffrets ou accessoires font l'objet d'une procédure de référencement et des contrôles sont réalisés sur chacune des productions pour garantir la conformité de ces produits aux exigences réglementaires de sécurité. Depuis fin 2012, de façon systématique et spontanée, Hachette Livre met à la disposition des distributeurs et des libraires français, sur un portail dédié, les déclarations de conformité des produits pour lesquels elles sont requises (jouets, articles pour contact alimentaire...).

Chez Lagardère Active, des mesures de vigilance similaires sont prises en ce qui concerne les plus-produits qui peuvent accompagner certains des magazines.

### Chez Lagardère Active

Les thèmes abordés ci-dessous figurent dans le premier engagement "Défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité des contenus" de la troisième priorité RSE de Lagardère "Favoriser l'accès à l'information et à la connaissance".

L'ensemble des quatre engagements étant développé dans le Rapport de Développement Durable, seules figurent dans ce Document de référence les informations pouvant se rattacher soit aux "mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs", soit aux "autres actions engagées en faveur des droits de l'homme".

### Vigilance vis-à-vis de la publicité

Lagardère Publicité, comme l'ensemble des acteurs du secteur, soutient la Charte d'engagement des annonceurs pour une communication responsable, qui contrôle les contenus des messages publicitaires et condamne, entre autres, la pratique du *greenwashing*. Elle suit également les recommandations de l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité, ex-BVP) et soumet régulièrement à l'Autorité le contenu des messages publicitaires pour vérifier préalablement la conformité de l'annonce aux standards imposés. En tant que Régie, Lagardère Publicité apporte donc un conseil aux agences et aux annonceurs afin que leurs messages publicitaires respectent les recommandations de l'ARPP.

De façon générale, Lagardère Publicité est engagée dans une démarche d'autorégulation concernant les publicités qu'elle commercialise. Elle s'assure du respect de la réglementation en matière de publicité avec le soutien de la Direction Juridique de Lagardère Active. Cette dernière répond ainsi aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés sur l'ensemble des supports (télévision, radio, presse magazine et Internet).

### Protection de la jeunesse

Les diffuseurs du Groupe veillent au respect des lois et réglementations en vigueur et des conventions signées avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). À cet égard, les chaînes de télévision du Groupe veillent rigoureusement au respect des prescriptions du CSA concernant la protection des mineurs.

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

Compte tenu de l'âge de leur public, les chaînes jeunesse du Groupe sont particulièrement attentives à l'éthique journalistique et à la protection de la jeunesse. Tous les programmes préachetés et coproduits pour les chaînes jeunesse de Lagardère Active font

l'objet d'un suivi attentif de la part de la Direction Générale du pôle et de ses équipes: ce travail est effectué en amont, au niveau de l'établissement des personnages, des scénarios, du cocontrôle des dialogues, du graphisme...

En ce qui concerne Gulli, tous les programmes achetés sont prévisionnés par les équipes de la Direction des Acquisitions. Il existe également un comité de visionnage composé de plusieurs personnes de l'antenne. Certains programmes diffusés sont également destinés à informer et protéger les mineurs.

Les responsables des chaînes jeunesse ont mis en place deux comités d'éthique:

- l'un est consacré au bilan annuel des réalisations de la chaîne, notamment en matière d'alimentation et d'environnement, ainsi qu'à la qualité de la communication avec l'enfant;
- l'autre est composé de psychologues et pédiatres, spécialistes des interventions relevant du domaine de l'enfance.

Par ailleurs, les chaînes jeunesse et famille de Lagardère Active s'appuient sur l'expertise de l'Observatoire Gulli, cellule de veille créée en 2007 et dédiée à l'étude du comportement des enfants et de la famille et de leurs habitudes<sup>(1)</sup>.

Dans le cadre de leurs programmes, les radios musicales RFM et Virgin Radio veillent aux principes de respect de la personne humaine et de protection des enfants et des adolescents. Elles sont particulièrement attentives à prévenir tout dérapage qui pourrait heurter la sensibilité de ses jeunes auditeurs.

Les radios et régies publicitaires se mobilisent également en faveur de la protection de l'enfance par la diffusion de spots sur les antennes et/ou la mise en place de bannières publicitaires sur les sites Internet pour des associations consacrées à la protection de l'enfance.

Sur le site Internet Doctissimo.fr, un poste de modératrice dédiée à la protection des mineurs a été créé en 2007.

### La prévention de l'obésité

Le pôle Jeunesse de Lagardère Active a été pionnier dans la rédaction de la charte alimentaire ("charte visant à promouvoir une alimentation et une activité physique favorables à la santé dans les programmes et les publicités diffusés à la télévision") signée en février 2009 aux côtés des autorités publiques.

Depuis, les trois chaînes jeunesse de Lagardère Active (Gulli, Canal J et TiJi) ont à cœur de déployer une multitude d'initiatives à l'antenne, sur le numérique et hors médias (émissions de plateaux sur les pratiques culinaires, modules courts, interventions de personnages connus du jeune public, programmes dédiés à la pratique sportive...), afin de contribuer à la lutte contre l'obésité, maladie multifactorielle dont les taux commencent à se stabiliser. Ainsi, en quatre ans, les trois chaînes ont diffusé plus de 860 heures de programmes de prévention renvoyant vers le site du ministère de la Santé ([www.mangerbouger.fr](http://www.mangerbouger.fr)).

Les messages portés par ces programmes veillent à promouvoir une alimentation diversifiée et équilibrée. Certaines chaînes s'adressent également aux parents, pour les accompagner dans leur rôle pédagogique auprès des enfants.

La récente enquête TNS-SOFRES, commandée par le CSA, a mis en évidence l'impact des messages de prévention sur le public, ainsi que le rôle positif de la concertation entre les chaînes, les régies, les annonceurs et les producteurs d'animation.

## E) AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Plusieurs conventions, déclarations ou chartes internationales faisant référence aux droits de l'homme traitent de thématiques

(1) Les actions 2012 de cet observatoire sont développées dans le Rapport de Développement durable.

importantes pour un groupe de médias comme la liberté d'expression, le droit à l'éducation, le respect et l'encouragement de la diversité culturelle, la protection de la jeunesse, les droits des femmes. Ainsi en est-il par exemple de la Convention de l'Unesco sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de 2005, de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne de 2000, des Objectifs du millénaire pour le développement de 2000 ou encore de la Convention des droits de l'enfant des Nations unies de 1989.

C'est pourquoi Lagardère a choisi de faire figurer ici certaines de ses informations sociétales liées à ses activités de producteur, éditeur et diffuseur de contenus médias. Ainsi en va-t-il de l'accessibilité des contenus aux personnes fragilisées, de la liberté de la presse, ou de la protection des données personnelles qui sont également détaillées dans le Rapport de Développement Durable, au sein de la troisième priorité sociétale.

### Accessibilité des contenus aux personnes fragilisées

**Lagardère Publishing** met des contenus de fiction mais également de non-fiction (ouvrages de développement personnel notamment) à disposition des malvoyants via Audiolib, sa marque de livres audio, créée en 2008. Le catalogue Audiolib comptait 255 titres à fin 2012, dont 53 publiés en 2012. Ces livres audio permettent d'aider les malvoyants mais aussi les gens qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques. Audiolib a également amélioré l'accessibilité pour les malvoyants sur son site Internet<sup>(1)</sup>.

Chez **Lagardère Active**, toutes les chaînes du Groupe sont tenues de respecter des engagements en faveur des sourds et malentendants, mais les obligations des chaînes jeunesse vont plus loin. Le développement de ces obligations et les différents programmes diffusés ainsi sur TiJi, Canal J et Gulli sont développés dans le Rapport de Développement Durable.

### Éthique journalistique, liberté de la presse, liberté d'expression

Avec une activité orientée sur l'édition de contenus, Lagardère attache une importance particulière à la liberté de la presse et agit activement dans le combat pour le droit d'informer et d'être informé.

Depuis plus de dix ans, les magasins Relay ont à cœur de soutenir la cause de Reporters Sans Frontières pour la liberté d'information, conformément à l'article 19 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Le 39<sup>e</sup> album de *100 photos pour la liberté de la presse*, qui vient célébrer les vingt ans de la collection, dédié à Martin Parr, grand photographe anglais, a été mis en vente en mai 2012 dans les boutiques Relay.

Les 9,90 € que coûte ce recueil de 100 photos sont intégralement reversés à l'association pour mener ses actions en faveur de la liberté de la presse : assistance aux journalistes et à leurs

familles, aux médias en difficulté, etc. D'autres filiales du Groupe soutiennent RSF : dons, mise à disposition des réseaux de distribution pour la promotion de ses ouvrages, attribution d'espaces publicitaires.

Chez Lagardère Publishing, la défense de la liberté d'expression passe notamment par la participation d'Hachette Livre (en tant que membre fondateur) au cercle des éditeurs du Pen Club, ONG fondée en 1921 pour défendre la liberté d'expression (particulièrement celle des écrivains persécutés) et promouvoir la littérature dans le monde.

### La protection des données personnelles

Le sujet de la protection des données personnelles relève des branches, et dans chacune de celles-ci des directions informatiques et juridiques.

La Direction des Risques du Groupe, en liaison avec la Direction Informatique et la Direction Juridique, assure une surveillance du dispositif notamment par l'intermédiaire d'un outil d'autoévaluation (questionnaire) destiné à sensibiliser les personnes concernées et à s'assurer de l'application des bonnes pratiques dans les activités numériques du Groupe. Le dispositif de maîtrise repose sur trois piliers :

- Le respect des réglementations ;
- La mise en œuvre de moyens techniques de protection (cryptographie, signature électronique, droit d'en connaître) ;
- L'établissement de chartes informatiques.

Le Groupe applique les dispositifs réglementaires et légaux en France (loi Informatique et Libertés, déclaration à la CNIL) et les dispositifs équivalents dans les pays où le Groupe opère des activités.

À titre d'exemple chez Lagardère Active :

- prospection commerciale sur les fichiers constitués à partir des bulletins papier d'abonnements aux magazines : "opt-out" (sauf opposition de votre part) ;
- prospection commerciale sur les fichiers électroniques des internautes des sites : "opt-in" (case à cocher si l'internaute souhaite être démarché) ;
- règles de commercialisation des bases de données ;
- protection des données à caractère personnel, notamment concernant les mineurs.

La Direction des Technologies de Lagardère Active assure par ailleurs la sécurité des données par tous les moyens techniques à sa disposition, à la fois en ce qui concerne l'accessibilité aux données que la traçabilité et la sauvegarde (plan de sauvegarde des données, y compris en cas de sinistre, plan de continuité...).

Lagardère Publicité a par ailleurs signé en 2012 la charte paneuropéenne sur les publicités ultraciblées<sup>(2)</sup>, qui permet de donner aux internautes davantage de contrôle sur la façon dont leurs données personnelles sont collectées, utilisées, stockées et partagées par les sites Web et les régies publicitaires en ligne.

(1) En 2012, Audiolib a par ailleurs établi des partenariats/mécénats sous forme de dons de livres audio avec plusieurs associations, comme Bibliothèques pour tous, Confluences.

(2) Charte IAB (*Interactive Advertising Bureau*) Europe des bonnes pratiques et droits de l'internaute. Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de Développement Durable.

## 5.3.3 LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

Au cours de l'année 2012, des protocoles de reporting social et environnemental ont été élaborés conjointement par la Direction des Ressources humaines et la Direction du Développement durable du Groupe. Destinés à être utilisés pour la première fois lors de la campagne 2013 (concernant les données 2012), ces

protocoles sont des supports d'aide à la remontée des informations autant que des documents exhaustifs sur l'ensemble des procédures et indicateurs de reporting social et environnemental en application chez Lagardère. Cette remontée est faite via une campagne annuelle sur les douze mois de l'année civile.

En dehors de la description des procédures de reporting (résumées dans les paragraphes ci-dessous), les protocoles incluent une fiche explicative pour chaque indicateur contenu dans les référentiels. Ces fiches permettent ainsi aux contributeurs du reporting de bien comprendre la définition et la pertinence de chaque indicateur mais également sa méthode de calcul ainsi que les documents de base nécessaires à son élaboration.

Ces protocoles ont vocation à être diffusés au début des périodes de reporting, auprès de chaque collaborateur du Groupe concerné (contributeurs et valideurs).

Pour la campagne 2013 (sur les données 2012), le protocole social disponible en français, en anglais et en espagnol a été diffusé à l'ensemble des contributeurs sur la totalité du périmètre de reporting. Le protocole environnemental, quant à lui, n'a été diffusé pour cette première année qu'aux entités françaises, uniquement en français. Il a vocation à être complété l'année prochaine et étendu à un périmètre élargi.

### 5.3.3.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales et environnementales sont déployés 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 (sous réserve de la volonté des branches d'intégrer immédiatement dans le système de reporting les sociétés nouvellement acquises) ;
- de certaines entités de moins de 5 salariés.

Les informations sociales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié, couvrant en 2012, 148 sociétés du Groupe (contre 142 en 2011).

Les informations environnementales présentées dans ce document remontent selon deux processus. Les données concernant les consommations en énergie sont intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe. Pour le périmètre France, elles concernent 185 sociétés du groupe Lagardère.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées directement par la Direction du Développement durable du Groupe à partir des données énergétiques mentionnées ci-dessus et en accord avec la méthodologie stipulée dans le protocole environnemental.

Enfin, les autres données environnementales n'étant pas intégrées au système de consolidation financière sont consolidées, vérifiées et calculées directement au niveau des branches, sur la base des informations fournies par leurs filiales, avant d'être transmises à la Direction du Développement durable du Groupe qui effectue une dernière vérification de leurs cohérences.

Les informations sociétales présentées dans ce Document de référence ne bénéficient pas encore d'un protocole dédié. Néanmoins, certaines d'entre elles remontent via les systèmes de reporting mentionnés ci-dessus.

Mais la majorité des informations sociétales remontent via des échanges de mails systématisés entre la Direction du Développement durable du Groupe et les Directions du Développement durable des branches qui collectent et consolident un certain nombre d'éléments auprès de leurs filiales.

#### Les variations de périmètre

L'évolution des périmètres de reporting social et environnemental est liée à l'évolution du périmètre de consolidation financière sur les entreprises intégrées en totalité dont la liste est consultable en note 38 du présent document.

D'une manière générale, le périmètre de reporting peut varier en fonction de deux paramètres :

- Cessions et/ou acquisitions de nouvelles entités ;
- Créations et/ou cessations d'activités.

Au-delà de ces deux paramètres, l'intégration ou l'exclusion d'entités dans les systèmes de reporting sont laissées, dans une certaine mesure, à l'appréciation des branches qui sont les mieux placées pour juger de la pertinence opérationnelle à intégrer ou exclure une entité.

### 5.3.3.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

Le reporting social répond à la politique Relations Humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. Après une première mise à jour en 2006, une seconde révision du référentiel a été effectuée en 2010, afin de redéfinir le référentiel d'indicateurs de reporting. Cette redéfinition, plus conforme à l'esprit du GRI, a notamment permis de simplifier le référentiel et ainsi de le rendre plus accessible aux contributeurs. Le référentiel d'indicateurs sociaux a une nouvelle fois été revu en 2012, avec pour objectifs de le rendre toujours plus compréhensible pour les contributeurs et plus pertinent au regard des métiers et des activités du Groupe, mais également de prendre en compte les dispositions du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Le reporting environnemental répond à la politique de Développement Durable du Groupe, tout en tenant compte, lui aussi, des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. En 2006, le Groupe avait intégré à son système de consolidation des données financières certaines informations environnementales concernant les consommations en eau et énergie (électricité, gaz, fioul, cogénération), d'une part, et les achats de papier, d'autre part. Au cours de l'année 2012, le référentiel d'indicateurs environnementaux a fait l'objet d'un travail spécifique dans le but de le simplifier et de le fiabiliser mais surtout de le faire évoluer vers plus de pertinence au regard des nombreuses activités du Groupe.

Quel que soit le logiciel utilisé, la méthode de remontée des données sociales et environnementales suit globalement le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérifiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière). Un second niveau de validation/vérification au niveau de chaque branche est prévu avant transmission aux directions centrales concernées (Direction des Ressources humaines et Direction du Développement durable).

Les contrôles de cohérence réalisés visent à s'assurer de la qualité et de la sincérité des données remontées et incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, participant ainsi à la fiabilité du système d'information.

Malgré la volonté du Groupe de faciliter au maximum le travail des contributeurs, de cadrer au mieux ses processus de reporting et de tenir compte de l'internationalisation de son implantation et de ses activités (objectifs rendus d'autant plus plausibles depuis l'instauration des protocoles de reporting), certaines difficultés, potentiellement créatrices d'incertitudes, peuvent apparaître au cours du reporting :

- mesure imprécise ;
- erreur de calcul ;
- mauvaise compréhension de la question posée ;
- erreur de saisie de la donnée ;
- problème de définition d'un indicateur ;
- difficulté de répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

### Précisions méthodologiques spécifiques aux données concernant les achats de papier

Compte tenu des données disponibles dans leurs systèmes d'information respectifs, Lagardère Publishing et Lagardère Active ont appliqué des méthodes différentes pour estimer le tonnage de fibres certifiées achetées.

- Lagardère Publishing calcule le tonnage de fibres certifiées à partir du pourcentage de fibres certifiées contenues dans le papier acheté (exemple : pour 100 tonnes de papier certifié acheté contenant 90 % de fibres certifiées, Lagardère Publishing a comptabilisé un achat de 90 tonnes de fibres certifiées).
- Le système d'information de Lagardère Active comptabilisant le tonnage de papier certifié et non le pourcentage de fibres certifiées, la branche a estimé le poids de fibres certifiées achetées en appliquant un pourcentage moyen de 85 % à l'ensemble du tonnage de papier certifié acheté (exemple : pour 100 tonnes de papier certifié acheté, contenant entre 70 % à 100 % de fibres certifiées, Lagardère Active a estimé le poids de fibres certifiées achetées à 85 tonnes). Il est à noter que 100 % des achats de papier étant constitués de papiers certifiés PEFC, la part de fibres non certifiées est nécessairement issue de sources non controversées.

### 5.3.3.3 TABLE DE CONCORDANCE

• Correspondance avec l'article R.225-105-1 du Code de commerce

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Page
<b>Sociales</b>	Emploi	Effectif total et répartition des salariés	5.3.2.1 - A1	56
		Embauches et licenciements	5.3.2.1 - A2	61
		Rémunérations et évolutions	5.3.2.1 - A3	62
	Organisation du travail	Organisation du temps de travail	5.3.2.1 - B1	65
		Absentéisme	5.3.2.1 - B2	68
	Relations sociales	Organisation du dialogue social	5.3.2.1 - C1	69
		Bilan des accords collectifs	5.3.2.1 - C2	69
	Santé et sécurité	Conditions de santé et sécurité au travail	5.3.2.1 - D1	70
		Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité	5.3.2.1 - D3	70
		Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles	5.3.2.1 - D2	70
	Formation	Politiques mises en œuvre	5.3.2.1 - E1	70
		Nombre total d'heures de formation	5.3.2.1 - E2	71
	Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.2.1 - F1	72
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	5.3.2.1 - F2	73
		Politique de lutte contre les discriminations	5.3.2.1 - F4	74
	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect et liberté d'association et droit de négociation collective	5.3.2.1 - G	74
		Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		
Élimination du travail forcé ou obligatoire				
Abolition effective du travail des enfants				

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Page
<b>Environnementales</b>	Politique générale	Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	5.3.2.2 - A1	74
		Actions de formation et d'information des salariés	5.3.2.2 - A2	75
		Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	5.3.2.2 - A3	75
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	5.3.2.2 - A4	75
	Pollution et gestion des déchets	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	Non pertinent	
		Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	5.3.2.2 - B1	76
		Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Non pertinent	
	Utilisation durable des ressources	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	Non pertinent	
		Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.3.2.2 - C1	78
		Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5.3.2.2 - C2	80
		Utilisation des sols	Non pertinent	
	Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	5.3.2.2 - D1	81
		Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3.2.2 - D2	82
	Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	5.3.2.2 - E1	83
	<b>Sociétales</b>	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Emploi et développement régional	5.3.2.3 - A1
Populations riveraines ou locales			Non pertinent	
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société		Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	5.3.2.3 - B1	83
		Actions de partenariat ou de mécénat	5.3.2.3 - B2	84
Sous-traitance et fournisseurs		Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.3.2.3 - C1	85
		Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.3.2.3 - C2	85
Loyauté des pratiques		Actions engagées pour prévenir la corruption	5.3.2.3 - D1	86
		Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	5.3.2.3 - D2	87
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		-	5.3.2.3 - E	87

## 5.3.4 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

### ATTESTATION DE PRÉSENCE ET RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaire aux comptes du groupe Lagardère, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

#### RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (le « Référentiel ») par la société et disponible auprès de la Direction du Développement Durable Groupe.

#### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

#### RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce et du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en Responsabilité Sociétale d'Entreprise et Développement Durable.

### I ATTESTATION DE PRÉSENCE

Nous avons conduit les travaux suivants conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France :

- nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce ;

(1) Indicateurs sociaux : effectifs permanents présents au 31 décembre, répartition des effectifs permanents au 31 décembre par genre, par tranche d'âge et par zone géographique, nombre d'heures supplémentaires effectuées sur l'année, nombre total de salariés à temps partiel par genre, durée du travail, taux d'absentéisme, accords collectifs en vigueur au 31/12 et signés en 2012, politiques mises en œuvre en matière de formation et de développement des compétences, nombre totale d'heures de formation et répartition par thèmes.

Indicateurs environnementaux : organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement, poids total de papier acheté en propre, part des fibres contenues dans le papier acheté en

- nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 5.3.3 du rapport de gestion ;
- En cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012. Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

### II RAPPORT D'ASSURANCE MODÉRÉE

#### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) et à la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les Informations ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa clarté et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- nous avons vérifié la mise en place dans le Groupe d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental.
- nous avons sélectionné les informations consolidées à tester<sup>(1)</sup> et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du groupe ainsi que de ses engagements sociétaux.

Concernant les informations quantitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations ;
- au niveau des entités que nous avons sélectionnées<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs

propre, nombre de titres en *Print On Demand* proposés par Hachette Livre, consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France : électricité, gaz et chauffage urbain.

Indicateurs sociétaux : condition de dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, actions de partenariat ou de mécénat, mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs.

(2) Entités retenues pour la vérification des indicateurs sociaux : Hachette Livre SA (France) ; HFA (France) ; Relay (France) ; Sportfive (France). Entités retenues pour la vérification des indicateurs environnementaux : Hachette Livre SA (France) ; HFA (France) ; Relay (France).

consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :

- conduit des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et obtenu les informations nous permettant de mener nos vérifications,
- mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 18 % des effectifs et entre 39 % et 79 % des informations quantitatives environnementales testées.

Concernant les informations qualitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes, nous avons mené des entretiens et revu les sources documentaires associées pour corroborer ces informations et apprécier leur sincérité.

Pour les autres informations consolidées publiées, nous avons apprécié leur sincérité et leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société et, le cas échéant, par des entretiens ou la consultation de sources documentaires.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

## CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 29 mars 2013

### Le Commissaire aux Comptes

Mazars

Mazars

Bruno Balaire

Emmanuelle Rigaudias

Associé

*Associée RSE et Développement  
Durable*

# 6

## INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

<b>6.1</b>	<b>INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES</b> <small>RFA</small>	96	<b>6.5</b>	<b>COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2012</b> <small>RFA</small>	184
6.1.1	Synthèse des données financières par action	96	6.6	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b> <small>RFA</small>	198
6.1.2	Dividendes distribués aux actionnaires	96	6.7	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b> <small>RFA</small>	199
6.1.3	Évolution du cours de Bourse depuis le début de l'année 2012	97	6.8	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	200
<b>6.2</b>	<b>PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA</b> <small>RFA</small>	98			
6.2.1	Compte de résultat	98			
6.2.2	Tableau de financement	100			
6.2.3	Endettement financier net	102			
<b>6.3</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2012</b> <small>RFA</small>	103			
<b>6.4</b>	<b>PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA</b> <small>RFA</small>	182			
6.4.1	Compte de résultat	182			
6.4.2	Bilan et financement	183			

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

## 6.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

RFA

### 6.1.1 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

(EN EUROS)	2012		2011		2010	
	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>0,70</b>	<b>0,69</b>	(5,56)	(5,56)	1,29	1,27
Capitaux propres – part du Groupe par action	<b>22,79</b>	<b>22,51</b>	23,18	22,94	30,61	30,32
MBA par action	<b>4,32</b>	<b>4,27</b>	4,69	4,64	4,65	4,60
Cours de l'action au 31.12	<b>25,285</b>		20,40		30,83	
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.

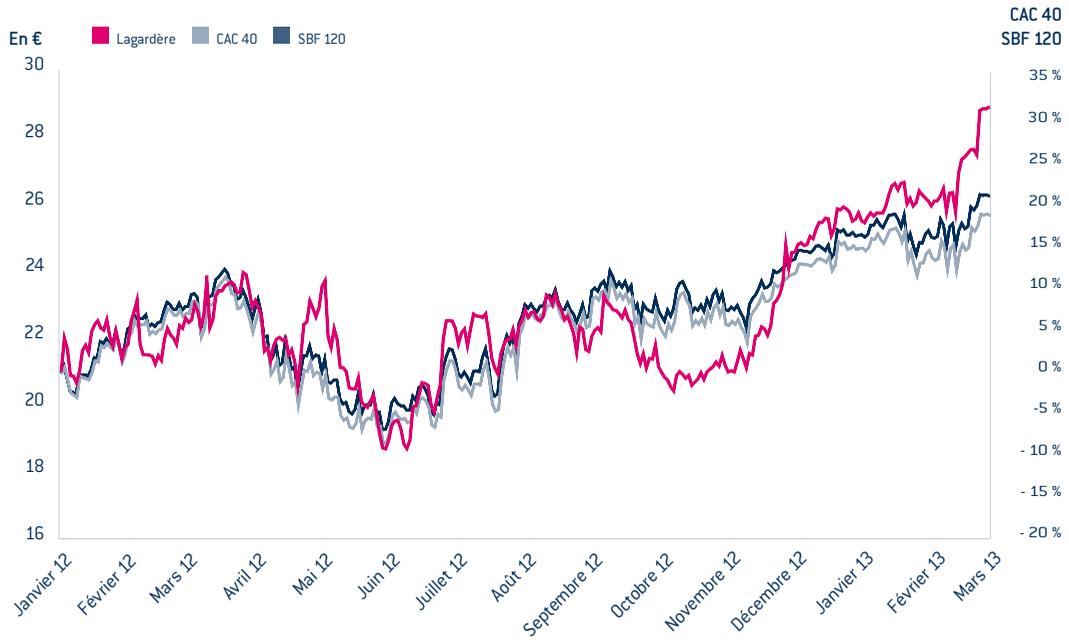
(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2013.

### 6.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2009, 2010 et 2011, se sont élevés respectivement (montants totaux) à 165,1 M€, 165,1 M€ et 165,7 M€.

Pour les années 2009 et 2010, ces montants ont représenté 120,7 % et 101,1 % du résultat net consolidé part du Groupe. En 2011, ce résultat était négatif.

### 6.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2012



Source: Nyse Euronext

## 6.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés - Référentiel comptable.

Les principales activités du groupe Lagardère sont exercées au sein de son pôle Media qui comprend les divisions Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Services et Lagardère Unlimited.

À cet ensemble, viennent se rajouter d'une part les participations détenues dans EADS (7,39 %) et Canal + France (20 %), d'autre part les « autres activités » qui sont celles non directement rattachables aux entités opérationnelles du pôle Media.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2012 et 2011 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 6.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

	2012	2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 370</b>	7 657
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)</b>	<b>339</b>	402
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	105	112
Éléments non récurrents / non opérationnels	(216)	(1 003)
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>228</b>	<b>(489)</b>
Charges financières nettes	(82)	(95)
Charges d'impôts	(40)	(105)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>106</b>	(689)
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	89	(707)
- Intérêts minoritaires	17	18

(\*) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

- Contribution des sociétés mises en équivalence
- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
- 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

(\*\*) Avant pertes de valeur.

En 2012, le groupe Lagardère a affiché une bonne tenue de son activité, quasi stable à données comparables, avec un chiffre d'affaires s'élevant à 7 370 M€. La stratégie de développement des métiers en croissance (en particulier le Numérique et le Travel Retail) a porté ses fruits, compensant un contexte économique toujours difficile et des conditions de marché moroses qui ont pesé sur la publicité et la consommation, et dans un contexte de net déclin des produits de l'écrit.

L'écart entre les données comparables et brutes s'explique par un effet de périmètre négatif de -392 M€, lié notamment à la cession en 2011 des activités de Presse Magazine Internationale (PMI) et de Radio en Russie, et dans une moindre mesure au passage en mise en équivalence des activités de Relay dans les aéroports de Paris et Lyon. Cet effet de périmètre est partiellement compensé par un effet de change positif (+119 M€), lié pour l'essentiel à la hausse vis-à-vis de l'euro du dollar US et de la livre sterling.

L'activité de Lagardère Publishing affiche un léger recul de -1,2 % à données comparables.

En France, l'activité est en légère progression (+0,5 %) malgré le repli de l'Éducation (-3,8 %) lié à la fin du renouvellement des programmes scolaires. Celui-ci avait particulièrement contribué au chiffre d'affaires et au résultat en 2010 et 2011. Ceci est com-

pensé par la bonne dynamique de la Littérature générale (+2 %), avec notamment la publication des best-sellers de J.K. Rowling et E.L. James, et de l'illustré (+0,9 %).

Malgré de bons succès commerciaux, l'évolution du chiffre d'affaires au Royaume-Uni est en légère baisse (-1,9 %), du fait de la forte croissance des activités numériques, qui génèrent un chiffre d'affaires moindre (sans impact négatif sur les marges), de conditions de marché toujours difficiles à l'international (Australie) et de la cession de fonds éditoriaux dans l'Éducation.

Aux États-Unis, la variation du chiffre d'affaires (-3,4 %) reflète la part croissante du Numérique. En volume, l'activité est en légère progression de +1,2 %.

L'Espagne est toujours affectée par la crise économique.

À noter, en revanche, une bonne performance dans les activités de Fascicules (+3,1 %) notamment au Japon et au Royaume-Uni.

Pour Lagardère Publishing, l'année a été marquée par la poursuite de la croissance du livre numérique, qui atteint désormais 7,7 % du chiffre d'affaires. Un ralentissement marqué de cette progression est néanmoins observé aux États-Unis (+15 % par rapport à 2011), tandis que le Royaume-Uni bénéficie toujours d'une croissance soutenue (x2). Dans ces deux pays, le Numérique représente ainsi, à fin décembre 2012, respectivement 23 % et 15 % du chiffre d'affaires.

fares (21 % du chiffre d'affaires Adult trade au Royaume-Uni). En France, comme sur les autres marchés de Lagardère Publishing, le Livre numérique reste inférieur à 2 % des ventes.

Sur l'ensemble de l'exercice 2012, l'activité de Lagardère Active est encore fortement impactée par les variations de son périmètre (effet négatif de -386 M€), liées notamment aux cessions de la Presse Magazine Internationale (activité déconsolidée dans 13 pays au 31 mai 2011, au Royaume-Uni à fin juillet 2011 et en Chine à fin novembre 2011) et des Radios russes à fin décembre 2011. À données comparables, l'activité est en recul de -3,9 %.

Lagardère Active souffre d'un marché publicitaire en repli : son chiffre d'affaires publicitaire a décliné de -5,9 %, baisse plus marquée pour les Magazines (-7,5 %) que pour la Radio (-3,8 %) grâce aux bonnes performances de RFM. Sur l'ensemble de l'année, la diffusion des magazines est en contraction sensible de -7 %, affectée par les perturbations intervenues dans la distribution en kiosques. Les titres du Groupe résistent cependant mieux que la concurrence, avec en conséquence une amélioration des parts de marché.

Par ailleurs, les activités de Télévision (chaînes et production audiovisuelle) ont progressé (+0,7 %), tout comme les activités de Licence sur les marques de la branche, notamment celles générées par la marque Elle.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Services s'établit à 3 809 M€ pour 2012, en hausse de 2,3 % en données brutes et de 2,2 % à données comparables. L'écart s'explique par un effet de change positif (+33 M€), partiellement contrebalancé par un effet de périmètre négatif (-27 M€) notamment imputable au passage en mise en équivalence des activités de Relay dans les Aéroports de Paris et dans une moindre mesure du Duty Free à Lyon, et à la cession des activités de l'OLF (distribution de livres en Suisse), déconsolidées au 1<sup>er</sup> octobre 2012.

L'activité en 2012 bénéficie toujours de la forte dynamique du Travel Retail, en croissance de +8,2 % en comparable. La croissance est particulièrement marquée en France dans le Duty Free (+15 % pour Aelia) et en Europe centrale (+14,8 % en Pologne, +16 % en Roumanie, +22,5 % en Bulgarie), mais également au Royaume-Uni (+10,7 %) et en Allemagne (+8,8 %). La zone Asie-Pacifique, grâce au développement du réseau, affiche une forte progression de +7,2 % dont +32,5 % en Asie. L'Amérique du Nord est en légère baisse, dans un contexte économique peu porteur.

La Distribution est en repli de -4,5 % en données comparables du fait de l'érosion accrue du marché de l'écrit.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Unlimited, qui s'établit à 470 M€, est en hausse de +3,5 % en données brutes et en baisse de -5,9 % à données comparables, l'écart s'expliquant essentiellement par des effets positifs de périmètre (+30 M€) suite aux acquisitions réalisées : Gaylord aux États-Unis (gestion de talents, notamment dans le golf) et Zaechel en Allemagne (hospitalité). L'effet de change est également positif (+14 M€).

La baisse de l'activité s'explique essentiellement chez Sportfive par l'incidence du tirage au sort défavorable pour les matches de qualification des fédérations européennes de la Coupe du monde de football 2014, ainsi que par l'arrivée à échéance à mi-année de contrats de commercialisation de droits médias de certains championnats de football en Europe. Ces éléments, déjà connus, sont partiellement compensés par l'occurrence de la CAN (Coupe d'Afrique des Nations), et par les bonnes performances réalisées avec les clubs de football en Allemagne. À noter également chez World Sport Group le passage du contrat AFC (Asian Football Cup) en contrat de commission (*versus buy-out* précédemment), ce qui réduit le montant de chiffre d'affaires comptabilisé (sans impact sur la marge brute), partiellement compensé par le nouveau contrat UAFA (Union des Associations de Football Arabe).

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à +339 M€, en recul de -63 M€ par rapport à 2011. Cette dégradation inclut l'effet de périmètre défavorable lié aux cessions de la Presse Magazine Internationale (pour -39 M€) et des Radios russes (pour -10 M€).

L'évolution du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'analyse par activité de la façon suivante :

- Le résultat de Lagardère Publishing s'établit à +223 M€, en légère progression (+2 M€) par rapport à 2011. La croissance de la part des ventes numériques dans les pays anglo-saxons, qui bénéficient d'une plus forte profitabilité, et les performances des activités de Fascicules, notamment au Japon et au Royaume-Uni, compensent les tendances négatives constatées en Espagne. En France, l'impact en résultat de la baisse d'activité de l'Éducation est contrebalancé par les bonnes performances de la Littérature générale, décrites plus haut.
- Le résultat de Lagardère Active, sur le périmètre hors Presse Magazine Internationale et Radios russes, progresse de 18 M€ pour s'établir à +64 M€ à fin décembre 2012. Le recul du chiffre d'affaires publicitaire et des revenus de diffusion, décrit plus haut, est plus que compensé, sur l'exercice, par des performances accrues sur les activités de licence et les chaînes de télévision, et l'effet d'un strict contrôle des coûts.
- Le résultat de Lagardère Services ressort à +104 M€, soit une quasi stabilité (-1 M€) par rapport à 2011. Cette stabilité est le résultat du déclin des résultats de la distribution, du fait de l'érosion de ses revenus, que compense la très bonne tenue des activités de *Travel retail* citée plus haut, notamment en France chez Aelia et en Europe de l'Est (Pologne et République Tchèque).
- Le résultat de Lagardère Unlimited s'établit à -33 M€, en recul de -27 M€ par rapport à 2011. Ce résultat intègre une dotation pour risque sur le contrat CIO (vente en Europe des droits médias pour les Jeux Olympiques 2014 et 2016) à hauteur de -22 M€. À cet élément non récurrent s'ajoute l'impact du tirage au sort défavorable pour les matches de qualification des fédérations européennes de la Coupe du monde de football 2014.
- Les autres activités dégagent en 2012 un résultat en perte de -19 M€, en variation de -7 M€ par rapport à 2011 sous l'effet notamment, d'une part de la baisse des redevances facturées aux branches Media en raison de l'impact sur le chiffre d'affaires 2012 des cessions réalisées en 2011, d'autre part de la baisse des résultats issus de l'activité de revente de pièces détachées par Matra Manufacturing Services.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant perte de valeur) s'établit à +105 M€ au 31 décembre 2012 contre +112 M€ à fin 2011. La contribution d'EADS en 2012 est en progression de +10 M€ à +89 M€ tandis que la contribution des participations du pôle Media ressort à +16 M€ en 2012 contre +33 M€ à fin 2011, en raison de la cession des filiales de Presse Magazine Internationale de Lagardère Active et de la dégradation du résultat de la participation dans Amaury.

Au 31 décembre 2012, les éléments non récurrents/non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts se soldent par une perte nette de -216 M€ qui comprend :

- Des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -94 M€, dont -49 M€ chez Lagardère Unlimited et -34 M€ chez Lagardère Active comprenant -27 M€ relatifs à ses actifs numériques ; ces pertes de valeur sont le reflet de la révision à la baisse des *cash flows futurs* dégagés par ces activités et, dans une moindre mesure, d'une hausse des taux d'actualisation, qui reflète l'évolution des rendements attendus par le marché dans ces secteurs d'activité.
- Une perte de valeur de -43 M€ sur la participation détenue dans Canal+ France. Au 31 décembre 2012, la valeur d'utilité de la participation a été estimée en application de la méthode des

flux de trésorerie futurs actualisés, telle que décrite en note 19 de l'annexe aux comptes consolidés. Cette valeur ressort à 1 154 M€ à comparer à une valeur des titres de 1 197 M€ à l'ouverture de l'exercice.

- o Des charges de restructuration pour -40 M€, dont -28 M€ chez Lagardère Active liées à la poursuite des plans d'économies mis en œuvre, et -7 M€ chez Lagardère Services dans ses activités de distribution.
- o L'amortissement des incorporels et frais liés aux acquisitions des sociétés intégrées pour -35 M€, dont -16 M€ chez Lagardère Unlimited et -15 M€ chez Lagardère Services.
- o Des plus et moins-values de cession pour un montant net de -3 M€.

Au 31 décembre 2011, les éléments non récurrents/ non opérationnels affichaient une perte nette de -1 003 M€ comprenant des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -585 M€, dont -550 M€ chez Lagardère Unlimited, et -27 M€ relatifs aux actifs numériques de Lagardère Active, une dépréciation de -310 M€ sur la valeur de la participation dans Canal+ France, des amortissements d'actifs incorporels pour -84 M€ (dont une dotation de -36 M€ chez Lagardère Unlimited relative au contrat en litige du cricket en Inde), des plus-values de cession pour +18 M€, notamment liées à la cession des titres *Le Monde Interactif*, et des charges de restructuration à hauteur de -41 M€.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts du Groupe s'établit au 31 décembre 2012 à +228 M€, en amélioration de +717 M€ par rapport au 31 décembre 2011.

Les charges financières nettes s'établissent à -82 M€ en 2012, en réduction de 13 M€ par rapport à 2011 s'expliquant pour partie par la baisse de l'endettement net moyen entre les deux exercices, pour partie par des éléments propres à chaque exercice (change, dénouement d'options de couverture, désactualisation des dettes de rachat d'intérêts minoritaires notamment).

La charge d'impôt des sociétés intégrées s'élève en 2012 à 40 M€. Par rapport au résultat avant impôt et contribution des sociétés mises en équivalence, elle est impactée par la non déduction fiscale des pertes de valeur sur écarts d'acquisition ainsi que par la comptabilisation d'un actif d'impôt de 24 M€ représentant la portion estimée du déficit du groupe fiscal constitué par Lagardère SCA qui pourra être imputée sur les résultats fiscaux des trois prochaines années.

En 2011, la charge fiscale s'élevait à 105 M€. Outre l'effet de la non déduction fiscale des pertes de valeur sur écarts d'acquisition, elle comprenait un impôt de 25 M€ dû sur la cession de la Presse Magazine Internationale (qui dégagait un résultat comptable proche de zéro) et l'effet de l'annulation d'un actif d'impôt sur déficit de 13 M€ chez Lagardère Unlimited.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 17 M€ en 2012 contre 18 M€ en 2011, variation qui, pour l'essentiel, résulte d'une baisse chez Lagardère Active liée à la sortie des entités de la Presse Magazine Internationale et des Radios en Russie ainsi qu'au rachat des intérêts minoritaires de la Société de Presse Féminine, compensée par le redressement des résultats de WSG.

## 6.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT

	2012	2011
Marge brute d'autofinancement	552	597
Variation du besoin en fonds de roulement	(21)	(170)
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>531</b>	<b>427</b>
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(140)	(170)
<b>Flux opérationnels</b>	<b>391</b>	<b>257</b>
Investissements	(648)	(352)
– incorporels et corporels	(264)	(253)
– financiers	(384)	(99)
Cessions d'actifs	85	840
– incorporels et corporels	20	26
– financiers	65	814
(Augmentation) diminution des placements financiers	28	21
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>(535)</b>	<b>509</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>(144)</b>	<b>766</b>
<b>Flux de financement</b>	<b>162</b>	<b>(770)</b>
Autres flux	(13)	87
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>5</b>	<b>83</b>

### 6.2.2.1 FLUX OPÉRATIONNELS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2012, la marge brute d'autofinancement ressort à +552 M€, contre +597 M€ en 2011. Cette évolution reflète l'impact de la décroissance du résultat opérationnel courant et celui de la hausse des frais d'acquisition ; par ailleurs, la baisse des dotations aux amortissements est compensée par une hausse des provisions.

La variation du besoin en fonds de roulement, légèrement négative sur l'année à -21 M€, s'améliore très sensiblement par rapport à celle de l'année 2011 qui s'établissait à -170 M€. Cette progression est imputable à une évolution favorable de l'en-cours clients répartie entre Lagardère Publishing et Lagardère Active, à une nette amélioration de la variation de Lagardère Unlimited liée à des encaissements sur le contrat CIO chez Sportfive International, et enfin à l'effet positif de la déconsolidation des filiales de la Presse Magazine Internationale de Lagardère Active.

Les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) s'établissent à -76 M€, contre -87 M€ au 31 décembre 2011. Les impôts payés représentent -64 M€, contre -83 M€ à fin décembre 2011.

En conséquence de ce qui précède, les flux opérationnels s'élèvent à +391 M€ au 31 décembre 2012 contre +257 M€ au 31 décembre 2011.

Les investissements corporels et incorporels ressortent à 264 M€ au 31 décembre 2012, en hausse de 11 M€ par rapport à 2011, et concernent principalement sur les deux périodes Lagardère Services (aménagement de points de vente) et Lagardère Unlimited (acquisition de droits sportifs).

Les investissements financiers s'élèvent à 384 M€, essentiellement représentés chez Lagardère Services par la poursuite du développement des activités de vente en aéroport avec les acquisitions des entités ADR Retail (aéroports de Rome), UG-Air (aéroport de Prague) et DFS Wellington (points de vente en aéroports en Australie et Nouvelle-Zélande), chez Lagardère Active par la prise de participation, à hauteur de 96 %, du Guide.com, et chez Lagardère Unlimited par l'acquisition du groupe nord-américain Gaylord Sports Management (agence de représentation de joueurs dans les domaines du golf et du baseball) et du groupe australien

SMAM (agence de conseil dans le domaine de la commercialisation des droits sportifs).

Les cessions d'actifs corporels et incorporels représentent 20 M€ au 31 décembre 2012.

Les cessions d'actifs financiers s'élèvent à 65 M€ et se rapportent essentiellement à la cession à Hearst de la joint-venture détenue avec Marie-Claire en Chine et à celle de Publications Groupe Loisirs, société éditrice, en partenariat avec Socpresse (groupe Dassault), de TV Magazine.

Au total, la somme des flux opérationnels et d'investissements représente un décaissement net de 144 M€ contre un encaissement net de 766 M€ au 31 décembre 2011, variation principalement imputable à la trésorerie dégagée en 2011 par les cessions de la Presse Magazine Internationale (648 M€) et des Radios russes (117 M€).

### 6.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

Les flux de financement procurent en 2012 une ressource nette de +162 M€, dont les principales composantes sont :

- les dividendes versés (-192 M€) ;
- le rachat d'intérêts minoritaires (-64 M€) dont 53 M€ relatifs à la participation de 50 % détenue par Socpresse dans la Société de Presse Féminine SPF en exécution de l'engagement contracté en 2007 et 8 M€ dans la branche Services (Empik Café, AIR) ;
- en emprunts nouveaux, l'émission obligataire de 500 M€ d'octobre 2012 à échéance 5 ans et une augmentation des tirages sur le Crédit Syndiqué 2011 de 238 M€ ;
- des emprunts remboursés pour 321 M€ comprenant le remboursement par anticipation de la dernière tranche du Placement Privé US 2003 (à échéance juillet 2013) pour une contrevaletur de 150 M€, le rachat d'une partie de la dette obligataire 2009 (à échéance 2014) à hauteur de 123 M€, un désendettement de Lagardère Active de 43 M€.

Après prise en compte des autres mouvements (-13 M€ essentiellement lié à des effets de reclassement sur la trésorerie), l'ensemble des flux aboutit à une variation de la trésorerie courante de +5 M€. Elle s'établit à 599 M€ au 31 décembre 2012.

## 6.2.3 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net se calcule comme suit :

	31.12.2012	31.12.2011
Placements financiers et trésorerie	703	737
Dettes financières non courantes	(2 165)	(1 843)
Dettes financières courantes	(238)	(163)
<b>Trésorerie (endettement) financier net</b>	<b>(1 700)</b>	<b>(1 269)</b>

Les variations des exercices 2012 et 2011 s'analysent comme suit :

	2012	2011
<b>Endettement net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(1 269)</b>	<b>(1 772)</b>
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(144)	766
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(64)	(21)
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	2	(3)
Dividendes	(192)	(195)
Augmentation (diminution) des placements financiers	(28)	(21)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	2	2
Mise à la juste valeur des dettes financières	4	(82)
Reclassement de la trésorerie nette courante des actifs destinés à la vente	-	99
Reclassement de l'endettement des actifs destinés à la vente	-	(54)
Incidence des effets de change, périmètre et divers	(11)	12
<b>Endettement net au 31 décembre</b>	<b>(1 700)</b>	<b>(1 269)</b>

## 6.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2012

RFA

### • Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2012

(EN M€)		2012	2011
Chiffre d'affaires	(notes 5 et 6)	7 370	7 657
Produits annexes		352	391
<b>Produits des activités ordinaires</b>		<b>7 722</b>	<b>8 048</b>
Achats et variation de stocks		(3 629)	(3 746)
Production immobilisée		3	(4)
Production stockée		144	145
Charges externes		(2 132)	(2 202)
Charges de personnel	(note 7)	(1 531)	(1 600)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(220)	(224)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(35)	(84)
Charges de restructuration	(note 8)	(40)	(41)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	(note 9)	(3)	17
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(note 10)	(94)	(585)
Autres charges des activités	(note 11)	(44)	(62)
Autres produits des activités	(note 12)	26	47
Contribution des sociétés mises en équivalence	(note 19)	61	(198)
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	(note 5)	<b>228</b>	<b>(489)</b>
Produits financiers	(note 13)	11	21
Charges financières	(note 13)	(93)	(116)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>146</b>	<b>(584)</b>
Charge d'impôts	(note 14)	(40)	(105)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>106</b>	<b>(689)</b>
Dont part attribuable aux : Propriétaires de la société mère du Groupe		89	(707)
Intérêts minoritaires	(note 26.5)	17	18
<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>	(note 15)	<b>0,70</b>	(5,56)
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	(note 15)	<b>0,69</b>	(5,56)

## • État global des gains et pertes consolidés au 31 décembre 2012

(EN M€)		2012	2011
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>106</b>	<b>(689)</b>
Variation des écarts de conversion		9	-
Variation de juste valeur			
- des instruments financiers dérivés		(1)	4
- des titres non consolidés		-	(2)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées		(25)	(10)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt) <sup>(a)</sup>		48	(62)
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres		7	2
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt</b>	<i>(note 26.7)</i>	<b>38</b>	<b>(68)</b>
<b>Total des gains et pertes consolidés</b>		<b>144</b>	<b>(757)</b>
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		126	(775)
Intérêts minoritaires	<i>(note 26.5)</i>	18	18

(a) En 2012, la variation de +48 M€ provient du groupe EADS et s'explique principalement à hauteur de +100 M€ par l'impact positif de la réévaluation à la juste valeur des instruments de couverture de change et par -57 M€ par l'impact négatif des écarts actuariels sur provisions pour retraites. En 2011, la variation de -62 M€ provenait du groupe EADS et s'expliquait principalement à hauteur de -43 M€ par l'impact négatif des écarts actuariels sur provisions pour retraites et à hauteur de -30 M€ par l'impact négatif de la réévaluation à la juste valeur des instruments de couverture de change.

## • État des flux de trésorerie consolidé au 31 décembre 2012

(EN M€)		2012	2011
<b>Résultat net</b>		<b>106</b>	(689)
Impôt sur le résultat		40	105
Charges financières nettes		82	95
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>		<b>228</b>	(489)
Dotations aux amortissements		246	305
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		89	565
(Gain) perte sur cessions d'actifs		3	(17)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		47	35
Résultat des sociétés mises en équivalence		(61)	198
Variation du besoin en fonds de roulement		(21)	(170)
<b>Flux générés par l'activité</b>		<b>531</b>	427
Intérêts payés		(87)	(103)
Intérêts encaissés		11	16
Impôts payés		(64)	(83)
<b>Flux opérationnels</b>	(A)	<b>391</b>	257
<b>Investissements</b>			
- Incorporels et corporels		(264)	(253)
- Titres de participation		(412)	(66)
- Trésorerie sur entrée de périmètre		53	2
- Autres actifs non courants		(25)	(35)
<b>Total investissements</b>	(B)	<b>(648)</b>	(352)
<b>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</b>			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles		20	26
- Titres de participation		59	779
- Trésorerie sur sortie de périmètre		-	22
Diminution des autres actifs non courants		6	13
<b>Total cessions</b>	(C)	<b>85</b>	840
Diminution des placements financiers	(D)	28	21
<b>Flux d'investissements</b>	(E) = (B) + (C) + (D)	<b>(535)</b>	509
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	(F) = (A) + (E)	<b>(144)</b>	766
<b>Opérations sur les capitaux propres</b>			
- Augmentation de capital de la société mère		-	-
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		2	-
- Cessions (acquisitions) d'actions d'autocontrôle		2	(3)
- Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires		(64)	(21)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (*)		(166)	(167)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(26)	(28)
<b>Mouvements financiers</b>			
- Augmentation des dettes financières		735	553
- Diminution des dettes financières		(321)	(1 104)
<b>Flux de financement</b>	(G)	<b>162</b>	(770)
<b>Autres mouvements</b>			
- Différences de conversion sur la trésorerie		(1)	(8)
- Trésorerie nette reclassée en actifs et passifs destinés à la vente		-	99
- Autres éléments		(12)	(4)
<b>Total des autres mouvements</b>	(H)	<b>(13)</b>	87
<b>Variation de trésorerie</b>	(I) = (F) + (G) + (H)	<b>5</b>	83
<b>Trésorerie début de période</b>		<b>594</b>	511
<b>Trésorerie fin de période</b>	(note 25)	<b>599</b>	594

(\*) Y compris quote-part du résultat versé aux Associés Commandités.

## • Bilan consolidé au 31 décembre 2012

ACTIF (EN M€)		31.12.2012	31.12.2011
Immobilisations incorporelles	(note 17)	1 016	746
Écarts d'acquisition	(note 16)	1 799	1 837
Immobilisations corporelles	(note 18)	739	712
Titres mis en équivalence	(note 19)	1 451	1 771
Autres actifs non courants	(note 20)	132	147
Impôts différés – Actif	(note 14)	236	184
<b>Actifs non courants</b>		<b>5 373</b>	<b>5 397</b>
Stocks et en-cours	(note 21)	581	542
Créances clients et comptes rattachés	(note 22)	1 255	1 276
Autres actifs courants	(note 23)	1 011	963
Placements financiers	(note 24)	55	83
Trésorerie	(note 25)	648	654
<b>Actifs courants</b>		<b>3 550</b>	<b>3 518</b>
<b>Actifs destinés à la vente</b>	(note 32)	<b>437</b>	<b>13</b>
<b>Total Actif</b>		<b>9 360</b>	<b>8 928</b>

## • Bilan consolidé au 31 décembre 2012

<b>PASSIF</b> (EN M€)		<b>31.12.2012</b>	31.12.2011
Capital social		<b>800</b>	800
Primes et réserves		<b>2 020</b>	2 856
Résultat de la période (part du Groupe)		<b>89</b>	(707)
<b>Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe</b>		<b>2 909</b>	2 949
Intérêts des minoritaires	(note 26.5)	<b>82</b>	75
<b>Capitaux propres</b>		<b>2 991</b>	3 024
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(note 27)	<b>119</b>	101
Provisions pour risques et charges non courantes	(note 27)	<b>168</b>	162
Dettes financières non courantes	(note 28)	<b>2 165</b>	1 843
Autres passifs non courants	(note 31)	<b>93</b>	147
Impôts différés - Passif	(note 14)	<b>290</b>	143
<b>Passifs non courants</b>		<b>2 835</b>	2 396
Provisions pour risques et charges courantes	(note 27)	<b>293</b>	317
Dettes financières courantes	(note 28)	<b>238</b>	163
Fournisseurs et comptes rattachés		<b>1 651</b>	1 613
Autres passifs courants	(note 31)	<b>1 352</b>	1 415
<b>Passifs courants</b>		<b>3 534</b>	3 508
<b>Passifs destinés à la vente</b>	(note 32)	-	-
<b>Total Passif</b>		<b>9 360</b>	8 928

## • 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 01.01.2011</b>	<b>800</b>	<b>888</b>	<b>2 511</b>	<b>(204)</b>	<b>55</b>	<b>(164)</b>	<b>3 886</b>	<b>132</b>	<b>4 018</b>
Résultat net de la période			(707)				(707)	18	(689)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres <sup>(a)</sup>			(50)		(3)	(12)	(65)	(3)	(68)
<b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>			<b>(757)</b>		<b>(3)</b>	<b>(12)</b>	<b>(772)</b>	<b>15</b>	<b>(757)</b>
Distribution de dividendes			(167)				(167)	(28)	(195)
Réduction de capital de la société mère <sup>(b)</sup>		(8)	(6)	14			0		0
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0		0
Variation des actions propres				(3)			(3)		(3)
Rémunérations sur base d'actions			15				15		15
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(10)				(10)	(1)	(11)
Variation de périmètre et autres							0	(43)	(43)
<b>Solde au 31.12.2011</b>	<b>800</b>	<b>880</b>	<b>1 586</b>	<b>(193)</b>	<b>52</b>	<b>(176)</b>	<b>2 949</b>	<b>75</b>	<b>3 024</b>
Résultat net de la période			89				89	17	106
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres <sup>(a)</sup>			(75)		9	103	37	1	38
<b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>			<b>14</b>		<b>9</b>	<b>103</b>	<b>126</b>	<b>18</b>	<b>144</b>
Distribution de dividendes			(166)				(166)	(26)	(192)
Réduction de capital de la société mère <sup>(b)</sup>		(10)	(2)	12			0		0
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0	2	2
Variation des actions propres				2			2		2
Rémunérations sur base d'actions			14				14		14
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(16)				(16)	11	(5)
Variation de périmètre et autres			1		(1)		0	2	2
<b>Solde au 31.12.2012</b>	<b>800</b>	<b>870</b>	<b>1 431</b>	<b>(179)</b>	<b>60</b>	<b>(73)</b>	<b>2 909</b>	<b>82</b>	<b>2 991</b>

(a) Détail en note 26.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

(b) Réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.

## SOMMAIRE DES NOTES

Note 1	Référentiel comptable	page 110
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 110
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 111
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 116
Note 5	Informations par branches d'activité	page 117
Note 6	Chiffre d'affaires	page 122
Note 7	Frais de personnel	page 123
Note 8	Charges de restructuration	page 124
Note 9	Plus et moins-values de cessions d'actifs	page 124
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée	page 125
Note 11	Autres charges des activités	page 129
Note 12	Autres produits des activités	page 129
Note 13	Charges financières nettes	page 129
Note 14	Impôt sur les résultats	page 130
Note 15	Résultat net par action	page 132
Note 16	Écarts d'acquisition	page 132
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 133
Note 18	Immobilisations corporelles	page 134
Note 19	Titres mis en équivalence	page 135
Note 20	Autres actifs non courants	page 137
Note 21	Stocks et en-cours	page 138
Note 22	Créances clients	page 138
Note 23	Autres actifs courants	page 139
Note 24	Placements financiers	page 140
Note 25	Trésorerie	page 140
Note 26	Capitaux propres	page 140
Note 27	Provisions	page 144
Note 28	Dettes financières	page 148
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 152
Note 30	Instruments financiers	page 155
Note 31	Autres passifs	page 159
Note 32	Actifs destinés à la vente	page 159
Note 33	Obligations contractuelles	page 160
Note 34	Engagements hors bilan	page 161
Note 35	Litiges en cours	page 161
Note 36	Parties liées	page 165
Note 37	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 166
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2012	page 167
Note 39	Comptes consolidés 2011 et 2010	page 181

# ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012

(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 2012. 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 amendements à IFRS 7 – Informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers, sont les seules révisions de normes d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Ces amendements n'ont pas d'impact significatif sur les comptes présentés au 31 décembre 2012.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes suivants, adoptés par l'Union Européenne au 31 décembre 2012 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2012 :

Amendements à IAS 1 – Présentation des autres éléments de l'état global des gains et pertes consolidés,

Amendements à IAS 19 – Avantages post-emploi.

Enfin, les normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2012 sont les suivantes :

Amendements à IAS 12 – Impôts différés – Recouvrement des actifs sous-jacents,

Amendements à IFRS 1 – Hyperinflation sévère,

IFRS 13 – Evaluation à la juste valeur,

Amendements à IFRS 7 – Informations en annexe : Compensation des actifs et passifs financiers,

Amendements à IAS 32 – Compensation des actifs et passifs financiers,

IFRS 10 – Consolidation,

IFRS 11 – Partenariats,

IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités,

Amendements consécutifs à IFRS 10, 11, 12 sur IAS 27R (Etats financiers individuels) et IAS 28R (Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises),

Amendements à IFRS 1 – Prêts gouvernementaux ;

Amendements de transition à IFRS 10, 11 et 12 ;

Amendements à IFRS 10, 12 et IAS 27 – Entités d'investissement ;

Améliorations annuelles des normes IFRS (publiées en mai 2012) ;

IFRS 9 – Instruments financiers (norme devant progressivement remplacer IAS 39).

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes qui serait lié à l'application de ces nouveaux textes.

Ces états financiers ont été arrêtés le 7 mars 2013 par la Gérance et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 3 mai 2013.

### BASES D'ÉVALUATION

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

### JUGEMENTS ET UTILISATION D'ESTIMATIONS

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

## 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 :

- o **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 ;

- o **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 mises en équivalence est présentée en note 38 de l'annexe consolidée.

### 2.3 DATES D'ARRÊTÉS COMPTABLES

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

### 2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- o Les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice.

- o 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 :*

- o Plus ou moins-values de cession d'actifs
- o Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
- o Charges de restructuration
- o 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 :*

- o Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur

#### = Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

L'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a eu pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts, pour les exercices 2012 et 2011, est présenté en note 5.1.

### 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.

### 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 tem-

poraires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible. En règle générale, le montant des actifs d'impôt comptabilisé dans les entités fiscales disposant de déficits reportables est plafonné au montant des impôts des trois exercices futurs, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

### 3.8 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 et IAS 27 révisées, dont les dispositions sont applicables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

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 ».

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale et qui ne conduit pas à une perte de contrôle est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charges dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de *earn-out*), lorsqu'ils inter-

viennent 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.

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.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- la juste valeur calculée selon 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 réels peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels estimés tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

### 3.11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 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 :

### 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> janvier 2010, les variations de valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

### 3.16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur coût d'acquisition et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont les suivantes :

- Couvertures de juste valeur  
Les instruments dérivés de même que les éléments couverts sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur du produit dérivé se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'élément couvert.
- Couvertures de flux futurs de trésorerie  
La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement repris en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

### 3.17 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SCA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

### 3.18 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations. La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- l'évolution prévisible des salaires;
- la rotation des effectifs;
- le risque de mortalité;
- un taux d'actualisation financière et, si applicable, un taux de rendement attendu sur les actifs financiers dédiés.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf 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 de périmètre, intervenues au cours de l'exercice 2012, sans incidence significative sur les comptes de cet exercice, sont les suivantes :

### Lagardère Active

- Cession le 1<sup>er</sup> février 2012 de la joint-venture détenue avec Marie-Claire en Chine, opération qui vient parachever la cession de la Presse Magazine Internationale réalisée en 2011.  
En 2011, les activités de Presse Magazine Internationale, déconsolidées à leurs dates de cession respectives contribuaient à hauteur de 366 M€ au chiffre d'affaires consolidé et à hauteur de 39 M€ au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées. Les Radios en Russie (Europa Media Group), déconsolidées en fin d'année 2011 dégageaient en 2011 un chiffre d'affaires de 47 M€ et un résultat opérationnel courant des sociétés intégrées de 10 M€.
- Acquisition de 96 % du groupe LeGuide.com, opérateur de guides shopping sur Internet, consolidé par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012.
- Cession en juillet 2012 de Publications Groupe Loisirs, société éditrice en partenariat avec Socpresse de TV Magazine.
- Cession et déconsolidation en date du 1<sup>er</sup> octobre 2012 des agences de marketing digital composant le groupe Nextidea.
- Acquisition en fin d'année 2012 du site de billetterie en ligne Billetreduc.com dont le bilan a été consolidé au 31 décembre 2012 et dont l'activité sera intégrée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

### Lagardère Services

- Poursuite du développement de Lagardère Services dans les activités de détail en aéroports avec :
  - l'acquisition des entités suivantes consolidées par intégration globale :
    - UG-Air (duty free - aéroport de Prague) à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2012 ;
    - Airport Fashion (mode - aéroport de Genève) à effet du 1<sup>er</sup> mars 2012 ;
    - Duty Free Stores Wellington Limited (duty free - aéroports en Australie et Nouvelle Zélande) à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2012 ;
    - AdR Retail (exploitant des concessions de boutiques duty free/duty paid dans les deux aéroports de Rome) à effet du 1<sup>er</sup> octobre 2012 ;
  - la création de Lyon Duty Free en partenariat avec Aéroport de Lyon et la reprise de la concession sur l'aéroport de la Réunion au sein d'un partenariat avec Servair, mis en équivalence à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2012 et du 1<sup>er</sup> mars 2012 respectivement.

- Acquisition de 60 % du capital de la société espagnole Celeritas, spécialisée dans la logistique au service du commerce électronique, consolidée par intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> septembre 2012.
- Cession du distributeur de livres suisse OLF, déconsolidé à effet du 1<sup>er</sup> octobre 2012.

### Lagardère Unlimited

- Acquisition des entités suivantes, consolidées par intégration globale :
  - 80 % du groupe nord-américain Gaylord Sports Management (re-dénoté LU Arizona), agence de représentation de joueurs dans les domaines du golf et du baseball, à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2012 ;
  - le groupe australien SMAM, agence de conseil dans le domaine de la commercialisation des droits sportifs, à effet du 13 septembre 2012.
- Intégration globale à effet du 1<sup>er</sup> mai 2012 du groupe allemand Zaechel AG (agence spécialisée dans la promotion d'événements sportifs et la vente d'hospitalités) antérieurement consolidé par mise en équivalence et dont la détention est passée de 30 % à 90 %.

### EADS

Sur l'exercice 2012, le groupe EADS est consolidé par mise en équivalence sur la base du pourcentage détenu au 31 décembre 2012 qui s'établit à 7,39 % contre 7,5 % pour l'exercice 2011 et ce, compte tenu de l'effet dilutif résultant des augmentations de capital réalisées en 2012 à la suite, d'une part de l'exercice d'options de souscription d'actions par les salariés du Groupe au titre des plans en cours, d'autre part de l'émission d'actions nouvelles destinées au plan d'actionnariat salarié 2012.

Au bilan du 31 décembre 2012, les titres EADS ont été reclassés en actifs destinés à la vente, pour leur valeur comptable à cette date et pour les raisons indiquées en note 32 de l'annexe consolidé.

**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 : Travel Retail, Distribution ;
- Lagardère Unlimited, branche dédiée au Sport et à l'Entertainment : gestion des droits de diffusion, commercialisation de droits et de produits marketing sportifs ; organisation et exploitation d'événements ; conseils en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles ; représentation de talents, gestion d'académies sportives.

Par ailleurs, le Groupe détient au 31 décembre 2012 :

- une participation de 7,39 % 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 ;
- une participation de 20 % dans le groupe Canal+ France qui est désormais gérée en dehors du périmètre du pôle Media.

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.

## 5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHES D'ACTIVITÉ

### • Compte de résultat 2012

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités <sup>(*)</sup>	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 106	1 016	3 809	472	7 403		7 403
Chiffre d'affaires inter-branches	(29)	(2)	-	(2)	(33)		(33)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2 077</b>	<b>1 014</b>	<b>3 809</b>	<b>470</b>	<b>7 370</b>		<b>7 370</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>223</b>	<b>64</b>	<b>104</b>	<b>(33)</b>	<b>358</b>	<b>(19)</b>	<b>339</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur	-	8	7	1	16	89	105
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>223</b>	<b>72</b>	<b>111</b>	<b>(32)</b>	<b>374</b>	<b>70</b>	<b>444</b>
Charges de restructuration	(3)	(28)	(7)	(2)	(40)		(40)
Plus ou moins-values de cession d'actifs	3	(4)	(3)	1	(3)		(3)
Pertes de valeur (**)	(6)	(34)	(6)	(49)	(95)	(43)	(138)
Sociétés intégrées	(6)	(33)	(6)	(49)	(94)		(94)
Sociétés mises en équivalence	-	(1)			(1)	(43)	(44)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions (***)	(1)	(3)	(15)	(16)	(35)		(35)
<b>Résultat avant charges financières et impôts (*)</b>	<b>216</b>	<b>3</b>	<b>80</b>	<b>(98)</b>	<b>201</b>	<b>27</b>	<b>228</b>
Charges financières nettes	(1)	(4)	(4)	(16)	(25)	(57)	(82)
<b>Résultat avant impôts (*)</b>	<b>215</b>	<b>(1)</b>	<b>76</b>	<b>(114)</b>	<b>176</b>	<b>(30)</b>	<b>146</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(23)	(15)	(63)	(111)	(212)	(8)	(220)
Coût des plans d'options	(3)	(4)	(2)	(1)	(10)	(3)	(13)

(\*) Dont EADS: 89 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence) et Canal+ France: -43 M€ (perte de valeur des sociétés mises en équivalence).

(\*\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

(\*\*\*) Dont frais liés aux acquisitions: -9 M€.

## • Compte de résultat 2011

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités <sup>(*)</sup>	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 072	1 454	3 724	454	7 704	-	7 704
Chiffre d'affaires inter-branches	(34)	(13)	-	-	(47)	-	(47)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2 038</b>	<b>1 441</b>	<b>3 724</b>	<b>454</b>	<b>7 657</b>	-	<b>7 657</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>221</b>	<b>95</b>	<b>105</b>	<b>(6)</b>	<b>414</b>	<b>(12)</b>	<b>402</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur	1	21	9	1	33	79	112
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>222</b>	<b>116</b>	<b>114</b>	<b>(5)</b>	<b>447</b>	<b>67</b>	<b>514</b>
Charges de restructuration	(1)	(16)	(14)	(10)	(41)	-	(41)
Plus ou moins-values de cession d'actifs	(4)	22	-	-	18	(1)	17
Pertes de valeur (**)							
Sociétés intégrées	(3)	(27)	(5)	(550)	(585)	-	(585)
Sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	(310)	(310)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions (***)	(1)	-	(9)	(74)	(84)	-	(84)
<b>Résultat avant charges financières et impôts<sup>(*)</sup></b>	<b>213</b>	<b>95</b>	<b>86</b>	<b>(639)</b>	<b>(245)</b>	<b>(244)</b>	<b>(489)</b>
Charges financières nettes	-	(27)	(2)	(15)	(44)	(51)	(95)
<b>Résultat avant impôts<sup>(*)</sup></b>	<b>213</b>	<b>68</b>	<b>84</b>	<b>(654)</b>	<b>(289)</b>	<b>(295)</b>	<b>(584)</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(24)	(21)	(60)	(112)	(217)	(7)	(224)
Coût des plans d'options	(3)	(4)	(2)	(1)	(10)	(4)	(14)

(\*) Dont EADS: 79 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence) et Canal+ France: -310 M€ (perte de valeur des sociétés mises en équivalence).

(\*\*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

(\*\*\*) Dont frais liés aux acquisitions: -2 M€.

• **Financement 31.12.2012**

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	196	73	127	121	517	14	531
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(50)	(57)	(31)	(19)	(157)	17	(140)
<b>Flux opérationnels</b>	<b>146</b>	<b>16</b>	<b>96</b>	<b>102</b>	<b>360</b>	<b>31</b>	<b>391</b>
Investissements	(49)	(101)	(347)	(146)	(643)	(5)	(648)
– incorporels et corporels	(43)	(10)	(99)	(108)	(260)	(4)	(264)
– financiers	(6)	(91)	(248)	(38)	(383)	(1)	(384)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	12	60	11	1	84	1	85
– incorporels et corporels	11	-	8	1	20	-	20
– financiers	1	60	3	-	64	1	65
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	28	-	28	-	28
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>(37)</b>	<b>(41)</b>	<b>(308)</b>	<b>(145)</b>	<b>(531)</b>	<b>(4)</b>	<b>(535)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>109</b>	<b>(25)</b>	<b>(212)</b>	<b>(43)</b>	<b>(171)</b>	<b>27</b>	<b>(144)</b>

• **Bilan 31.12.2012**

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 194	1 735	1 599	944	6 472	297	6 769
Titres mis en équivalence	20	260	13	4	297	1 154	1 451
Passifs sectoriels	(1 155)	(1 064)	(1 128)	(625)	(3 972)	6	(3 966)
<b>Fonds opérationnels employés</b>	<b>1 059</b>	<b>931</b>	<b>484</b>	<b>323</b>	<b>2 797</b>	<b>1 457</b>	<b>4 254</b>
<b>Actifs et passifs à céder</b>							<b>437</b>
<b>Trésorerie (endettement) net comptable consolidé</b>							<b>(1 700)</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>							<b>2 991</b>

## • Financement 31.12.2011

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	186	54	116	86	442	(15)	427
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(56)	(75)	(30)	(30)	(191)	21	(170)
<b>Flux opérationnels</b>	<b>130</b>	<b>(21)</b>	<b>86</b>	<b>56</b>	<b>251</b>	<b>6</b>	<b>257</b>
Investissements	(45)	(33)	(106)	(151)	(335)	(17)	(352)
– incorporels et corporels	(29)	(15)	(80)	(113)	(237)	(16)	(253)
– financiers	(16)	(18)	(26)	(38)	(98)	(1)	(99)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	(5)	816	19	10	840	-	840
– incorporels et corporels	-	2	19	5	26	-	26
– financiers	(5)	814	-	5	814	-	814
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	21	-	21	-	21
<b>Flux nets d'investissements</b>	<b>(50)</b>	<b>783</b>	<b>(66)</b>	<b>(141)</b>	<b>526</b>	<b>(17)</b>	<b>509</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>80</b>	<b>762</b>	<b>20</b>	<b>(85)</b>	<b>777</b>	<b>(11)</b>	<b>766</b>

## • Bilan 31.12.2011

	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Services	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 149	1 749	1 159	1 032	6 089	317	6 406
Titres mis en équivalence	18	259	15	5	297	1 474	1 771
Passifs sectoriels	(1 139)	(1 136)	(987)	(639)	(3 901)	4	(3 897)
<b>Fonds opérationnels employés</b>	<b>1 028</b>	<b>872</b>	<b>187</b>	<b>398</b>	<b>2 485</b>	<b>1 795</b>	<b>4 280</b>
<b>Actifs et passifs à céder</b>							<b>13</b>
<b>Trésorerie (endettement) net comptable consolidé</b>							<b>(1 269)</b>
<b>Capitaux propres consolidés</b>							<b>3 024</b>

## 5.2 INFORMATIONS PAR SECTEURS GÉOGRAPHIQUES

### • Chiffre d'affaires

	2012	2011
France	2 687	2 754
Union européenne (hors France)	2 723	2 748
Autres pays européens	502	619
USA et Canada	753	807
Moyen-Orient	33	36
Asie-Océanie	527	573
Autres (Afrique, Amérique latine)	145	120
<b>Total</b>	<b>7 370</b>	<b>7 657</b>

### • Actifs sectoriels

	31.12.2012	31.12.2011
France	3 098	3 149
Union européenne (hors France)	2 113	1 759
Autres pays européens	254	243
USA et Canada	806	765
Moyen-Orient	-	-
Asie-Océanie	460	453
Autres (Afrique, Amérique latine)	38	37
<b>Total</b>	<b>6 769</b>	<b>6 406</b>

### • Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	31.12.2012	31.12.2011
France	66	66
Union européenne (hors France)	106	100
Autres pays européens	29	25
USA et Canada	13	11
Asie-Océanie	49	50
Autres (Afrique, Amérique latine)	1	1
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>253</b>

## NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé baisse sur l'exercice 2012 de -3,7 % en données brutes et de -0,2 % 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 2012 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2011 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2012 ;
- le chiffre d'affaires 2012 et le chiffre d'affaires 2011 retraité sur la base des taux de change applicables en 2012.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2012	2011
Ventes de biens et services	6 828	6 770
Publicité	526	858
Échanges dissemblables	16	29
<b>Total</b>	<b>7 370</b>	<b>7 657</b>

**NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL****7.1 EFFECTIFS**

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration se ventilent comme suit :

	2012	2011
Lagardère Publishing	7 109	7 326
Lagardère Active	5 081	7 870
Lagardère Services	10 454	10 187
Lagardère Unlimited	1 174	1 110
<b>Lagardère Media</b>	<b>23 818</b>	<b>26 493</b>
Autres activités	250	251
<b>Total</b>	<b>24 068</b>	<b>26 744</b>

**7.2 CHARGES DE PERSONNEL**

	2012	2011
Salaires et rémunérations	1 226	1 281
Charges sociales	292	305
Paiements en actions	13	14
<b>Total</b>	<b>1 531</b>	<b>1 600</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 2011 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 2010</b>	<b>5 756 583</b>	<b>54,29 €</b>
Annulées	(53 261)	53,97 €
Exercées	-	-
<b>Options en circulation au 31 décembre 2011</b>	<b>5 703 322</b>	<b>54,29 €</b>
Annulées	(175 761)	54,56 €
Exercées		
<b>Options en circulation au 31 décembre 2012</b>	<b>5 527 561</b>	<b>54,29 €</b>
<i>Dont exerçables</i>	5 527 561	54,29 €

La fourchette de prix d'exercice pour les stock-options en circulation au 31 décembre 2012 se situe entre 51,45 € et 56,97 €. Leur durée moyenne restant à courir jusqu'à maturité est de 2,55 ans.

- Plans des 1<sup>er</sup> octobre et 31 décembre 2009 : 571 525 actions ;
- Plans du 17 décembre 2010 : 634 950 actions ;
- Plans des 15 juillet et 29 décembre 2011 : 650 000 actions ;
- Plans du 25 juin 2012 : 645 800 actions.

**PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES**

Sur les exercices 2009 à 2012, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés et des Co-gérants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

Pour les salariés du Groupe, ces quatre 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 Co-gérants 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 2015, 2014, 2013 et 2012 respectivement pour les plans 2012, 2011, 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 2012 et 2011 sont les suivantes :

	Actions gratuites					
	Plan du 25.06.2012	Plan du 29.12.2011	Plan du 15.07.2011	Plan du 17.12.2010	Plan du 31.12.2009	Plan du 01.10.2009
Cours de l'action à la date d'attribution	20,43 €	19,71 €	27,53 €	29,30 €	28,41 €	31,58 €
Taux de dividendes attendu	de 6,4 % à 6,5 %	de 6,6 % à 6,8 %	de 6,6 % à 6,8 %	de 4,5 % à 4,7 %	4,6 %	4 %

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élèvent à 13 M€ pour l'exercice 2012 et 14 M€ pour l'exercice 2011.

## NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

En 2012, les charges de restructuration s'élèvent à 40 M€ dont 28 M€ chez Lagardère Active notamment dus à la poursuite du programme de rationalisation des coûts, 7 M€ dans les activités de distribution de Lagardère Services, 3 M€ dans les activités de Lagardère Publishing au Royaume-Uni (essentiellement liés

à la cession de la branche Éducation) et 2 M€ chez Lagardère Unlimited.

En 2011, elles s'élevaient à 41 M€ qui concernaient principalement les branches Active (16 M€), Services (14 M€) et Unlimited (10 M€).

## NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES DE CESSIONS D'ACTIFS

En 2012, les plus et moins-values de cessions d'actifs se soldent par une perte nette de 3 M€ dont l'élément principal est constitué d'une moins-value de 6 M€ sur la cession du groupe Nextidea (branche Active).

En 2011, les cessions d'actifs dégagent un profit net de 17 M€ comprenant :

- un profit de 16 M€ sur la cession de la participation de 34 % détenue dans le Monde Interactif ;
- un profit de 8 M€ sur la cession d'actifs immobiliers dans la branche Services ;
- une perte de 6 M€ sur la cession de la société BSSL (branche Publishing).

## NOTE 10 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE

Les pertes de valeur comptabilisées dans l'exercice résultent des tests de dépréciation pratiqués conformément aux principes énoncés en note 3.10 supra.

Les tests de valeur portant sur les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont réalisés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)

auxquelles ces actifs ont été alloués. Le découpage du Groupe par UGT correspond au niveau auquel ces mêmes actifs sont suivis par le management pour les besoins de la gestion interne. L'UGT peut correspondre à une entité juridique ou à un regroupement d'entités juridiques lorsque les métiers exercés sont similaires et gérés comme un ensemble.

Le tableau suivant récapitule, par branche d'activité et au 31 décembre, la valeur des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, répartis par UGT :

	Nombre d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Publishing	15	16	855	865	38	39	893	904
Active	30	29	618	587	213	208	831	795
- Presse	4	4	283	311	171	166	454	477
- Audiovisuel	21	21	179	181	42	42	221	223
- Numérique	5	4	156	95	-	-	156	95
Services	15	14	185	177	4	3	189	180
Unlimited	1	1	141	163	8	8	149	171
Autres activités	-	1	-	45	-	-	-	45
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>1 799</b>	<b>1 837</b>	<b>263</b>	<b>258</b>	<b>2 062</b>	<b>2 095</b>

Le tableau suivant donne le détail des principales UGT par branche d'activité :

	Nombre d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
<b>Publishing</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>855</b>	<b>865</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>893</b>	<b>904</b>
Groupe Editis	5	5	238	238	1	2	239	240
Groupe Hachette UK Holding	1	1	253	254	25	25	278	279
Hachette Book Group (USA)	1	1	223	227	-	-	223	227
Groupe Hatier	1	1	84	84	-	-	84	84
Hachette Livre España – Salvat	1	1	22	27	-	-	22	27
Pika Editions	1	1	14	14	-	-	14	14
Les Editions Albert René	1	1	11	11	-	-	11	11
Autres	4	5	10	10	12	12	22	22
<b>Active</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>618</b>	<b>587</b>	<b>213</b>	<b>208</b>	<b>831</b>	<b>795</b>
<b>Presse</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>283</b>	<b>311</b>	<b>171</b>	<b>166</b>	<b>454</b>	<b>477</b>
Lagardère Active	1	1	184	217	-	-	184	217
Société de Presse Féminine	1	1	50	46	2	2	52	48
Presse Magazine France	1	1	45	44	169	164	214	208
Régie - Interquot	1	1	4	4	-	-	4	4
<b>Audiovisuel</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>179</b>	<b>181</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>221</b>	<b>223</b>
Lagardère Active Broadcast	1	1	70	70	-	-	70	70
Radios internationales	5	5	46	45	-	-	46	45
Production audiovisuelle	11	11	32	35	2	3	34	38
RFM	1	1	-	-	16	16	16	16
Chaînes : Lagardère Active TV	1	1	31	31	1	1	32	32
Chaînes : Lagardère Thématiques	1	1	-	-	19	19	19	19
Chaîne : Mezzo	1	1	-	-	3	3	3	3
<b>Numérique</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>156</b>	<b>95</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>156</b>	<b>95</b>
Doctissimo	1	1	49	71	-	-	49	71
Newsweb	1	1	16	16	-	-	16	16
Nextidea (cession 2012)	-	1	-	8	-	-	-	8
Add-on Factory	1	1	1	-	-	-	1	-
Le Guide.com (acquisition 2012)	1	-	75	-	-	-	75	-
Billetreduc.com (acquisition 2012)	1	-	15	-	-	-	15	-
<b>Services</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>185</b>	<b>177</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>189</b>	<b>180</b>
Groupe Payot Naville (Suisse)	1	1	35	40	-	-	35	40
Newslink (Australie)	1	1	32	32	-	-	32	32
Aelia CZ (Tchéquie)	1	1	24	17	-	-	24	17
Curtis (USA)	1	1	20	20	-	-	20	20
Groupe Lapker (Hongrie)	1	1	14	13	-	-	14	13
HDS Retail CZ (Tchéquie)	1	1	11	11	-	-	11	11
SGEL Distribution et Celeritas (Espagne)	1	1	10	7	-	-	10	7
LS Travel Retail Hong Kong	1	1	10	10	-	-	10	10
Autres	7	6	29	26	4	3	33	29
<b>Unlimited</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>141</b>	<b>163</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>149</b>	<b>171</b>
<b>Autres activités</b>	<sup>(*)</sup>	<b>1</b>	<sup>(*)</sup>	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>45</b>
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>1 799</b>	<b>1 837</b>	<b>263</b>	<b>258</b>	<b>2 062</b>	<b>2 095</b>

(\*) Écart d'acquisition reclassé en actifs destinés à la vente en 2012 (cf. note 32).

Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des trois prochaines années, sauf exception dans le domaine spécifique

Par secteur d'activité, ces taux se présentent comme suit :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance perpétuelle	
	2012	2011	2012	2011
Publishing	<b>8,02 %</b>	7,29 %	<b>2,00 %</b>	2,00 %
Active				
Presse	<b>8,46 %</b>	7,86 %	<b>1,50 %</b>	1,50 %
Audiovisuel	<b>9,46 %</b>	8,99 %	<b>1,50 %</b>	1,50 %
Numérique (*)	<b>9,46 %</b>	8,99 %	<b>3,00 %</b>	3,00 %
Services	<b>8,44 %</b>	9,65 %	<b>2,00 %</b>	2,00 %
Unlimited				
Europe / États-Unis	<b>9,48 %</b>	9,30 %	<b>2,00 %</b>	2,00 %
Asie	<b>9,48 %</b>	9,30 %	<b>3,50 %</b>	3,50 %

(\*) Pour ces 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 4,00 % à 5,00 %.

Les taux d'actualisation utilisés sont calculés à partir des taux de rendement financier moyens observés au cours de l'exercice sur des échantillons de sociétés opérant dans des secteurs d'activité comparables. Ces taux sont communiqués par un organisme financier indépendant et varient dans le temps en fonction des cours des actions ainsi que des perspectives macro et micro-économiques telles qu'appréciées par cet organisme.

La composition des échantillons est revue et mise à jour chaque année afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel et des acteurs intervenant. Ceci peut conduire à sortir certaines références dont les modèles économiques ne sont plus jugés suffisamment en rapport avec les métiers du Groupe, à l'inverse à introduire de nouvelles références. Il n'y a pas eu d'évolution significative des échantillons entre les exercices 2012 et 2011.

### PERTES DE VALEUR COMPTABILISÉES

Les pertes de valeur comptabilisées en 2012 par les sociétés intégrées s'élèvent à 94 M€ dont 87 M€ s'affectent à des écarts d'acquisition et 7 M€ à des immobilisations corporelles.

Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition concernent :

- Lagardère Unlimited à hauteur de 49 M€ ;
- Lagardère Active pour 28 M€ dont 27 M€ relatifs aux activités numériques (Doctissimo : 22 M€ et Nextidea : 5 M€) ;
- l'activité de distribution en Suisse de Lagardère Services (5 M€) ;
- l'activité Fascicules en Espagne de Lagardère Publishing (5 M€).

Les pertes de valeur sur immobilisations corporelles s'affectent à hauteur de 5 M€ à la dépréciation d'un immeuble de placement en Italie, conséquence de l'atonie observée du marché immobilier local.

En 2011, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 585 M€ et portaient sur Lagardère Unlimited (550 M€), les activités numériques de Lagardère Active (27 M€), le solde étant réparti entre Lagardère Services (5 M€) et Lagardère Publishing (3 M€).

### SENSIBILITÉ DES TESTS AUX HYPOTHÈSES CLÉS CONTENUES DANS LES BUDGETS PLANS

Les prévisions opérationnelles contenues dans les budgets plans constituent des hypothèses dont la variation influe directement sur le calcul de la valeur d'utilité et peut conduire, dans certains cas, à comptabiliser une perte de valeur ou à en modifier le montant.

des événements sportifs ayant une application étalée au-delà de cette période.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets plans est appliqué un taux de croissance perpétuelle qui est également spécifique à chaque activité.

Les hypothèses clés sur lesquelles s'appuient ces prévisions portent sur l'évolution attendue dans les principaux domaines suivants :

- Publishing : marchés de l'édition ; parts de marché et taux de marge ; niveau des coûts de structure évalués en fonction des plans d'actions décidés ;
- Active : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, télévision, presse et Internet) ; marché de la diffusion de Presse Magazine en France et son incidence sur les revenus publicitaires ; mutations liées au développement du numérique ; coût du papier ;
- Services : trafic passagers par plateforme (aéroports, gares, etc.) ; loyers des magasins de détail ; marché de la diffusion de Presse ;
- Unlimited : conditions de réalisation des contrats en cours en fonction de l'environnement publicitaire et du contexte sportif propre à chaque événement ; capacité à renouveler les contrats en cours ou à en gagner de nouveaux et conditions de marge attachées.

Ces hypothèses comportent des niveaux de risque différenciés qui dépendent du degré de visibilité et de la capacité d'anticipation plus ou moins grande quant à l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les performances à venir des différents métiers du Groupe.

Pour chacune des quatre branches Media sont décrites ci-après les principales zones d'incertitude identifiées relativement aux hypothèses prises en compte dans les budgets plans :

#### Lagardère Publishing

Le marché des Fascicules en Espagne a subi une forte chute au cours de ces dernières années, impactant le volume d'activité de la filiale espagnole Salvat dont le chiffre d'affaires a baissé de 40 % en 2012 par rapport à 2011.

Le budget plan prévisionnel table sur une stabilité du chiffre d'affaires par rapport à 2012, et le retour à un résultat légèrement positif grâce aux mesures d'économies mises en œuvre en 2012. Le test réalisé à fin 2012 a conduit à une dépréciation de 5 M€. Une dépréciation complémentaire pourrait s'avérer nécessaire en cas de poursuite de la dégradation de l'environnement économique en Espagne, à laquelle s'ajoutent les difficultés rencontrées dans l'importation des produits en Amérique Latine.

Ce risque est toutefois limité à un montant maximum de 22 M€, montant résiduel de l'écart d'acquisition affecté à l'activité de Salvat.

### Lagardère Active

L'activité de diffusion de la Presse a été en repli de 7 % en 2012 et les budgets plans ont été construits sur la base d'hypothèses prenant en compte les évolutions de chiffre d'affaires attendues sur les trois prochaines années.

Au-delà des années du budget plan, une variation correspondant à une baisse annuelle de 1 % du chiffre d'affaires diffusion par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2012, conduirait à une baisse de la valeur recouvrable de l'UGT de 90 M€ et à l'enregistrement d'une perte de valeur de ce montant. Au 31 décembre 2012, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de l'ensemble des UGT Presse s'élève à 454 M€.

### Lagardère Services

L'activité de distribution aux grossistes a connu en 2012 une phase de repli (chiffre d'affaires en baisse de 4,5 %) du fait de l'érosion du marché de l'écrit. Les budget plans de ces activités ont été construits sur la base d'hypothèses d'une poursuite de la baisse des produits de l'écrit, compensé par des efforts de diversification et le développement de réseaux de détail intégrés.

Hors l'activité du Groupe Payot Naville en Suisse au titre de laquelle une perte de valeur de 5 M€ a été comptabilisée en 2012, le Groupe estime néanmoins qu'à ce stade et sur la base

des conditions financières qui régissent actuellement les contrats de distribution en vigueur, il n'y a pas de risque significatif de comptabilisation d'une perte de valeur pour ces activités. Au 31 décembre 2012, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition qui y sont attachés s'élève à 82 M€ dont 35 M€ concernent l'activité en Suisse.

### Lagardère Unlimited

Les flux de trésorerie prévisionnels inclus dans les budgets plans intègrent des hypothèses de renouvellement de certains contrats et de développement d'activités dans le cadre du recentrage stratégique de la branche. Les flux de trésorerie attachés à ces hypothèses représente environ les deux tiers du total des flux prévisionnels de la branche. Ce pourcentage est calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre si une partie significative des hypothèses retenues n'était pas réalisée. Pour la branche Unlimited, une variation de plus (moins) 5 % des flux futurs de trésorerie aurait un impact positif (négatif) d'environ 30 M€ sur le montant de la valeur recouvrable. Au 31 décembre 2012, la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition affecté à la branche s'élève à 141 M€.

### SENSIBILITÉ DES TESTS AUX VARIATIONS DE TAUX D'ACTUALISATION ET DE TAUX DE CROISSANCE PERPÉTUELLE

Les tableaux ci-après présentent, pour chacune des quatre branches opérationnelles, l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2012 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés.

#### • Publishing: (augmentation) diminution de la charge

(EN M€)	Taux d'actualisation				
Taux de croissance perpétuelle	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
-1 %	-	(13)	(42)	(69)	(144)*
-0,5 %	-	-	(17)	(47)	(74)
0 %	3	1	-	(22)	(52)
+0,5 %	4	3	1	-	(27)
+1 %	5	4	3	1	(2)

(\*) Dont UGT Groupe Hachette UK Holding: -84 M€.

#### • Active: (augmentation) diminution de la charge

(EN M€)	Taux d'actualisation				
Taux de croissance perpétuelle	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
-1 %	4	-	(21)	(58)	(90)
-0,5 %	7	2	(2)	(29)	(65)
0 %	10	4	-	(4)	(36)
+0,5 %	14	7	2	(2)	(6)
+1 %	18	11	5	-	(4)

#### • Services: (augmentation) diminution de la charge

(EN M€)	Taux d'actualisation				
Taux de croissance perpétuelle	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
-1 %	4	(4)	(13)	(22)	(29)
-0,5 %	5	2	(6)	(15)	(23)
0 %	5	5	-	(7)	(16)
+0,5 %	5	5	5	(1)	(9)
+1 %	5	5	5	5	(3)

• **Unlimited: (augmentation) diminution de la charge**

(EN M€)	Taux d'actualisation				
	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %
Taux de croissance perpétuelle					
-1 %	14	(10)	(32)	(51)	(68)
-0,5 %	35	7	(17)	(38)	(57)
0 %	49	28	-	(24)	(45)
+0,5 %	49	49	19	(8)	(32)
+1 %	49	49	42	10	(17)

## NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2012	2011
Dépréciations d'actifs	(25)	(38)
Pertes de change	-	(2)
Charges financières hors intérêts	(2)	(3)
Provisions pour risques et charges	-	-
Autres charges	(17)	(19)
<b>Total</b>	<b>(44)</b>	<b>(62)</b>

Les dépréciations d'actifs (25 M€ en 2012 et 38 M€ en 2011) concernent principalement des dépréciations d'avances auteurs dans la branche Publishing.

## NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2012	2011
Gains de change	4	-
Provisions pour risques et charges	11	26
Autres produits	11	21
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>47</b>

## NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes s'analysent comme suit:

	2012	2011
Produits financiers sur prêts	7	12
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	4	9
<b>Produits financiers</b>	<b>11</b>	<b>21</b>
Charges d'intérêts des dettes financières	(93)	(112)
Autres charges financières	-	(4)
<b>Charges financières</b>	<b>(93)</b>	<b>(116)</b>
<b>Total</b>	<b>(82)</b>	<b>(95)</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 :

	2012	2011
Impôt courant	(46)	(98)
Mouvements sur les impôts différés	6	(7)
<b>Total</b>	<b>(40)</b>	<b>(105)</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 2012 et 2011 :

	2012	2011
Résultat avant impôts	146	(584)
Contribution des sociétés mises en équivalence	61	(198)
<b>Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence</b>	<b>85</b>	<b>(386)</b>
Charge d'impôt théorique <sup>(1)</sup>	(31)	139
<b>Incidence sur l'impôt théorique des :</b>		
Résultats taxés (déduits) à taux réduit		(1)
Crédits d'impôts sur déficits activés (consommés)	24	6
Limitation des impôts différés	(4)	(13)
Déficits imputés (créés) dans l'exercice <sup>(2)</sup>	(17)	(4)
Différentiels de taux d'imposition dans les filiales étrangères	8	1
Avoirs fiscaux et crédits d'impôts	8	1
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	(31)	(211)
Différences permanentes	3	(23)
<b>Charge d'impôt réelle</b>	<b>(40)</b>	<b>(105)</b>

(1) Au taux en vigueur en France (36,10% en 2012 et 2011).

(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 :

	31.12.2012	31.12.2011
Actifs incorporels	(213) (*)	(69)
Actifs corporels	(36)	(39)
Actifs financiers non courants	(8)	(43)
Stocks et en-cours	15	15
Provisions pour pensions	31	24
Autres provisions	115	153
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	150	129
<b>Différences temporaires (valeur brute)</b>	<b>54</b>	<b>170</b>
Dépréciation des impôts différés actifs	(154)	(148)
<b>Différences temporaires (valeur nette)</b>	<b>(100)</b>	<b>22</b>
Pertes reportables	46	19
Crédits d'impôts	-	-
<b>Total impôts différés nets</b>	<b>(54)</b>	<b>41</b>
Actifs d'impôts différés	236	184
Passifs d'impôts différés	(290)	(143)

(\*) Variation principalement imputable aux impôts différés passifs comptabilisés en 2012 en regard des immobilisations incorporelles acquises au titre du contrat de concession ADR Retail.

Au 31 décembre 2012, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables pour lesquelles aucun crédit d'impôt n'a été comptabilisé. Le principal montant concerne le Groupe fiscal constitué

en France par Lagardère SCA pour lequel le crédit d'impôt non reconnu s'élève à 158 M€.

### 14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2012	2011
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	41	41
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	6	(7)
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	7	2
Change et périmètre	(108)	5
<b>Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice</b>	<b>(54)</b>	<b>41</b>

La variation de 108 M€ en effet périmètre s'explique principalement par l'acquisition de la société ADR Retail (cf. supra).

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2012	31.12.2011
Titres disponibles à la vente	-	-
Couvertures de flux de trésorerie	-	-
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	14	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>7</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).

	2012	2011
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	89	(707)
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	131 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(3 274 993)	(3 772 698)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	127 858 293	127 360 588
<b>Nombre moyen d'actions en circulation</b>	<b>127 609 441</b>	<b>127 197 463</b>
<b>Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)</b>	<b>0,70</b>	<b>(5,56)</b>
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	1 609 780	- (*)
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	129 219 221	127 197 463
<b>Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)</b>	<b>0,69</b>	<b>(5,56)</b>

(\*) Au 31 décembre 2011 les actions gratuites à attribuer, dont le total s'élevait à 1 334 950 actions, ont été traitées comme non dilutives car leur prise en compte dans le calcul, aurait conduit à réduire le résultat net par action de base (perte).

## NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2012	2011
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 837</b>	<b>2 583</b>
Valeur brute	2 891	3 053
Pertes de valeur cumulées	(1 054)	(470)
Acquisitions	134	16
Reclassement en actifs destinés à la vente	(45)	-
Cessions ou déconsolidations	(44) (*)	(98) (*)
Pertes de valeur	(87) (**)	(584) (**)
Écarts de conversion	3	14
Autres mouvements	1	(94) (***)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>1 799</b>	<b>1 837</b>
Valeur brute	2 895	2 891
Pertes de valeur cumulées	(1 096)	(1 054)

(\*) Dont 33 M€ en 2012 pour la cession de Publications Groupe Loisirs et 98 M€ en 2011 pour la cession des radios russes.

(\*\*) Dont 49 M€ en 2012 et 550 M€ en 2011 sur la branche Unlimited.

(\*\*\*) Dont 77 M€ réaffectés en 2011 à l'ensemble immobilier porté par la Compagnie Immobilière Europa.

Le détail des écarts d'acquisition par UGT, est présenté en note 10 supra.

**NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**
**• Valeurs brutes**

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Contrats de concession	Autres	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>178</b>	<b>130</b>	<b>953</b>	<b>32</b>	<b>415</b>	<b>1 708</b>
Acquisitions	-	8	73	-	24	105
Variations de périmètre	-	-	-	13	-	13
Cessions	-	-	(90)	-	(8)	(98)
Reclassements	(1)	(2)	(42)	(3)	(3)	(51)
Écarts de conversion	-	-	7	1	-	8
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>177</b>	<b>136</b>	<b>901</b>	<b>43</b>	<b>428</b>	<b>1 685</b>
Acquisitions	-	1	45	-	37	83
Variations de périmètre	-	-	8	350 <sup>(*)</sup>	-	358
Cessions	-	(2)	(48)	-	(19)	(69)
Reclassements	-	7	(16)	1	(15)	(23)
Écarts de conversion	-	-	(6)	1	2	(3)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>177</b>	<b>142</b>	<b>884</b>	<b>395</b>	<b>433</b>	<b>2 031</b>

(\*) Dans le cadre de l'acquisition en 2012 par Lagardère Services de la société ADR Retail, la totalité de l'écart d'acquisition, soit 327 M€ ont été affectés en immobilisations incorporelles au titre du contrat de concession d'une durée de quatorze ans.

**• Amortissements et pertes de valeur**

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Contrats de concession	Autres	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2011</b>	<b>(15)</b>	<b>(40)</b>	<b>(475)</b>	<b>(8)</b>	<b>(324)</b>	<b>(862)</b>
Amortissements	-	-	(179)	(8)	(18)	(205)
Pertes de valeur	-	(1)	-	-	-	(1)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(8)	(8)
Cessions	-	-	85	-	7	92
Reclassements	1	-	39	1	10	51
Écarts de conversion	-	-	(7)	-	1	(6)
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>(14)</b>	<b>(41)</b>	<b>(537)</b>	<b>(15)</b>	<b>(332)</b>	<b>(939)</b>
Amortissements	-	-	(118)	(11)	(16)	(145)
Pertes de valeur	-	-	-	-	(1)	(1)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(1)	(1)
Cessions	-	-	48	-	20	68
Reclassements	-	(1)	-	(1)	1	(1)
Écarts de conversion	-	-	5	-	(1)	4
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>(14)</b>	<b>(42)</b>	<b>(602)</b>	<b>(27)</b>	<b>(330)</b>	<b>(1 015)</b>

**• Valeurs nettes**

<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>163</b>	<b>95</b>	<b>364</b>	<b>28</b>	<b>96</b>	<b>746</b>
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>163</b>	<b>100</b>	<b>282</b>	<b>368</b>	<b>103</b>	<b>1 016</b>

## NOTE 18 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

### • Valeurs brutes 2012

	Solde au 01.01.2012	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2012
Terrains	236	-	-	(1)	-	-	235
Constructions	476	18	10	(9)	11	2	508
Matériel et outillage	442	37	3	(36)	(15)	3	434
Autres immobilisations	500	56	(13)	(32)	(17)	7	501
Immobilisations en cours	17	25	-	(3)	2	-	41
<b>Total</b>	<b>1 671</b>	<b>136</b>	<b>0</b>	<b>(81)</b>	<b>(19)</b>	<b>12</b>	<b>1 719</b>

### • Amortissements et pertes de valeur 2012

	Solde au 01.01.2012	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2012
Terrains	(3)	-	-	-	-	-	-	(3)
Constructions	(278)	(27)	(6)	(8)	9	(7)	(1)	(318)
Matériel et outillage	(333)	(33)	-	(2)	33	10	(1)	(326)
Autres immobilisations	(345)	(41)	(1)	13	28	17	(4)	(333)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(959)</b>	<b>(101)</b>	<b>(7)</b>	<b>3</b>	<b>70</b>	<b>20</b>	<b>(6)</b>	<b>(980)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>712</b>	<b>35</b>	<b>(7)</b>	<b>3</b>	<b>(11)</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>739</b>

### • Valeurs brutes 2011

	Solde au 01.01.2011	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2011
Terrains	151	-	-	-	85 (*)	-	236
Constructions	500	16	(5)	(13)	(23)	1	476
Matériel et outillage	430	40	-	(24)	(4)	-	442
Autres immobilisations	518	53	(4)	(62)	1	(6)	500
Immobilisations en cours	16	12	-	(1)	(10)	-	17
<b>Total</b>	<b>1 615</b>	<b>121</b>	<b>(9)</b>	<b>(100)</b>	<b>49</b>	<b>(5)</b>	<b>1 671</b>

(\*) Dont 77 M€ ont été transférés des écarts d'acquisition : réaffectation à l'ensemble immobilier porté par la Compagnie Immobilière Europa.

### • Amortissements et pertes de valeur 2011

	Solde au 01.01.2011	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2011
Terrains	(3)	-	-	-	-	-	-	(3)
Constructions	(290)	(24)	-	2	10	27	(3)	(278)
Matériel et outillage	(327)	(35)	-	-	20	9	-	(333)
Autres immobilisations	(370)	(41)	-	4	57	2	3	(345)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(990)</b>	<b>(100)</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>87</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>(959)</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>625</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>(3)</b>	<b>(13)</b>	<b>87 (*)</b>	<b>(5)</b>	<b>712</b>

(\*) Dont 77 M€ ont été transférés des écarts d'acquisition : réaffectation à l'ensemble immobilier porté par la Compagnie Immobilière Europa.

#### IMMEUBLES DE PLACEMENT

Un ensemble immobilier situé en France est inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 77 M€ au 31 décembre 2012 et de 80 M€ au 31 décembre 2011. En 2012, le montant des loyers perçu s'élève à 7 M€ contre 2 M€ en 2011.

La valeur de marché de cet immeuble est estimée au 31 décembre 2012 à 120 M€ contre une fourchette allant de 115 à 130 M€ au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2012, le Groupe est également propriétaire de trois ensembles immobiliers à l'étranger dont la valeur nette comptable s'élève à 48 M€ et la valeur de marché estimée à 51 M€. Le montant des loyers perçus en 2012 s'élève à 3 M€ contre 2 M€ en 2011.

#### CONTRATS DE LOCATION FINANCEMENT

Il n'existe aucun contrat de location financement d'un montant significatif aux 31 décembre 2012 et 2011.

## NOTE 19 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
Canal+ France	20 %	20 %	1 154	1 197	(43)	(310)
Marie-Claire	42 %	42 %	125	125	5	6
Groupe Amaury	25 %	25 %	98	99	1	7
O.E.E. (Because)	25 %	25 %	16	16	-	-
Éditions J'ai lu	35 %	35 %	16	15	1	1
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	45 %	42 %	11	14	6	9
SETC	49 %	49 %	14	13	1	2
Autres			17	15	1	8
<b>Hors EADS</b>			<b>1 451</b>	<b>1 494</b>	<b>(28)</b>	<b>(277)</b>
EADS	7,39%	7,5 %	(*)	277	89	79
<b>Total</b>			<b>1 451</b>	<b>1 771</b>	<b>61</b>	<b>(198)</b>

(\*) Les titres EADS ont été reclassés en actifs destinés à la vente au 31 décembre 2012 (cf. note 32).

Les informations financières condensées d'EADS, et Canal+ France se présentent comme suit :

(CHIFFRES EXPRIMÉS À 100 %)	31.12.2012		31.12.2011	
	EADS	Canal+ France	EADS	Canal+ France
<b>Informations relatives au bilan</b>				
Total des actifs	86 897	5 842	83 216	5 797
Total des passifs	81 575	2 040	79 502	2 370
<b>Informations relatives au compte de résultat</b>				
Chiffre d'affaires	56 480	4 093	49 128	4 049
Résultat net	1 253	364	1 059	346

## 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 part du Groupe publiés par EADS s'élèvent à +1 228 M€ pour l'exercice 2012 et à +1 033 M€ pour l'exercice 2011.

## CANAL+ FRANCE

Le 8 avril 2010, dans le cadre de son droit de liquidité pour sa participation de 20 % dans Canal+ France, Lagardère avait notifié à Vivendi sa volonté d'engager la procédure prévue par le pacte d'actionnaires conclu le 4 janvier 2007. 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 précité que Lagardère a décidé en juillet 2010 d'initier le processus d'introduction en bourse de Canal+ France. Cependant, compte tenu de l'ampleur de la catastrophe survenue le 11 mars 2011 au Japon et de l'extrême volatilité des marchés qui en a découlé, le groupe Lagardère a dû interrompre le processus le 16 mars 2011.

Le processus a été relancé au cours du second semestre 2012 mais le groupe Lagardère n'a pu que constater la persistance du groupe Vivendi à refuser de s'engager sur une politique de rendement de Canal+ France, qui, compte tenu du contexte de marché, aurait favorisé la réalisation de l'introduction en bourse. Le groupe Lagardère n'a pu que faire le lien entre cette attitude et l'utilisation permanente par le groupe Vivendi de l'intégralité de l'excédent de trésorerie de Canal+ France par le biais d'une convention de trésorerie dont Lagardère conteste la légalité.

Cette situation, créée par le groupe Vivendi, provoque un blocage qui ne permet pas, en l'état, une introduction en bourse Canal+ France dans des conditions normales.

Le Groupe considère que les conditions d'une cession hautement probable dans un délai d'un an à compter du 31 décembre 2012 ne sont pas respectées, raison pour laquelle la participation n'est pas classée au bilan en actifs destinés à la vente.

Comme en 2011, la valeur d'utilité de la participation au 31 décembre 2012 a été estimée en application de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie futurs sont issus du dernier budget plan présenté par le groupe Canal+ France en janvier 2013.

Le taux d'actualisation retenu est le taux de rendement attendu publié par le marché pour une société cotée dont le modèle économique est identique à celui de Canal+ France, auquel a été appliquée une décote d'illiquidité de 15 %. Le taux d'actualisation ressort à 8,44 % à comparer à un taux de 8,79 % utilisé à fin 2011. Le taux de croissance perpétuelle est de 1,50 % inchangé par rapport à 2011.

Après prise en compte de la trésorerie pour son montant estimé distribuable, la valeur d'utilité ressort à 1 154 M€, la valeur terminale représentant 67 % de ce total. Ce montant est à comparer à une valeur comptable des titres à l'ouverture de l'exercice de 1 197 M€. Après comptabilisation de la quote-part de résultat 2012 mis en équivalence, soit +53 M€ (montant calculé après amortissement de l'actif incorporel reconnu lors de la comptabilisation de la prise de participation), cette valeur s'établirait à 1 250 M€, supérieure de 96 M€ à la valeur d'utilité. En conséquence, aucune contribution en résultat de Canal+ France n'a été comptabilisée dans les comptes 2012 et une perte de valeur de 43 M€ a été directement inscrite dans la contribution des sociétés mises en équivalence afin d'ajuster la valeur de la participation à la valeur d'utilité de 1 154 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 :

### • (Augmentation) diminution de la perte de valeur

(EN M€)	Taux d'actualisation				
	-1%	-0,5%	0%	+0,5%	+1%
Taux de croissance perpétuelle					
-1 %	31	(41)	(105)	(160)	(210)
-0,5 %	98	15	(56)	(118)	(173)
0 %	176	81	-	(70)	(131)
+0,5 %	268	158	65	(15)	(84)
+1 %	378	248	140	49	(30)

Par ailleurs, une augmentation (baisse) de 5 % des flux futurs de trésorerie conduirait à une augmentation (baisse) de la valeur d'utilité d'environ 50 M€.

## NOTE 20 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

### • Valeur nette

	31.12.2012	31.12.2011
Titres de participation	47	64
Prêts et créances	85	83
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>147</b>

Les titres de participation comprennent :

### • Valeur nette

	31.12.2012		31.12.2011	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
Viel et Cie	23	12 %	22	12 %
Autres	24		42	
<b>Total</b>	<b>47</b>		<b>64</b>	

Ces titres sont à ranger dans la catégorie des titres disponibles à la vente.

Au 31 décembre 2012, les écarts d'évaluations cumulés s'élèvent à +5 M€ (+4 M€ au 31 décembre 2011).

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s'élèvent à +1 M€ en 2012. En 2011, ils s'élevaient à -3 M€.

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

### • Prêts et créances

	31.12.2012	31.12.2011
Valeur brute	122	135
Dépréciation	(37)	(52)
<b>Valeur nette</b>	<b>85</b>	<b>83</b>

### • Analyse de la dépréciation

	2012	2011
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(52)</b>	<b>(60)</b>
(Augmentation) diminution de la dépréciation	-	(1)
Autres mouvements et écarts de conversion	15	9
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(37)</b>	<b>(52)</b>

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an.

## NOTE 21 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2012	31.12.2011
Lagardère Publishing	386	409
Lagardère Active	90	78
Lagardère Services	325	280
Lagardère Unlimited	1	2
Autres activités <sup>(*)</sup>	21	18
<b>Valeur brute</b>	<b>823</b>	<b>787</b>
Provisions pour dépréciation	(242)	(245)
<b>Valeur nette</b>	<b>581</b>	<b>542</b>

(\*) Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing & Services (ex-Matra Automobile) pour 21 M€ en 2012 et 18 M€ en 2011.

### • Analyse de la dépréciation

	2012	2011
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(245)</b>	<b>(252)</b>
(Augmentation) diminution de la dépréciation	3	6
Autres mouvements et écarts de conversion	-	1
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(242)</b>	<b>(245)</b>

## NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2012	31.12.2011
<b>Créances clients et comptes rattachés en valeur brute</b>	<b>1 445</b>	<b>1 447</b>
Dépréciation	(190)	(171)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 255</b>	<b>1 276</b>
dont :		
- créances non échues	1 104	1 009
- créances échues de moins de six mois	115	217
- créances échues de plus de six mois	36	50
<b>Total</b>	<b>1 255</b>	<b>1 276</b>

### • Analyse de la dépréciation

	2012	2011
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(171)</b>	<b>(170)</b>
(Augmentation) diminution de la dépréciation	5	3
Autres mouvements et écarts de conversion	(24)	(4)
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(190)</b>	<b>(171)</b>

## TITRISATION DE CRÉANCES COMMERCIALES

Certaines filiales de Lagardère Active ont mis en place des contrats de titrisation de créances commerciales auprès de fonds communs de créances, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- l'opération est une cession de créances sans recours ;
- la cession repose sur le principe du « surdimensionnement » selon lequel la différence entre la valeur comptable des créances cédées et la somme reçue de la part du fond commun de créances est affectée à un dépôt de garantie ;

- lorsqu'une créance est défaillante, le montant non recouvré vient s'imputer sur le dépôt de garantie et constitue donc une perte pour le cédant ;
- le cédant bénéficie dans certains cas d'une option de rachat sur les créances cédées, notamment sur les créances défaillantes, auquel cas le montant du dépôt de garantie correspondant est récupéré.

Dans les comptes consolidés, les créances cédées ont été maintenues à l'actif du bilan, les dépôts de garanties versés aux fonds ont été annulés et en contrepartie une dette financière a été enregistrée.

Les montants concernés au 31 décembre sont les suivants :

	31.12.2012	31.12.2011
<b>Bilan actif</b>		
Créances clients	73	78
Créances diverses (*)	(11)	(12)
<b>Bilan passif</b>		
Dettes financières	62	66

(\*) Dépôts de garanties.

## NOTE 23 AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2012	31.12.2011
Avances et acomptes versés	36	30
Créances fiscales et sociales	262	264
Instruments financiers dérivés (*)	5	12
Auteurs débiteurs	343	311
Fournisseurs débiteurs	91	89
Prêts	31	57
Charges constatées d'avance	269	229
Autres créances diverses	53	66
<b>Total</b>	<b>1 090</b>	<b>1 058</b>
<b>Dépréciation</b>	<b>(79)</b>	<b>(95)</b>
<b>Valeur nette</b>	<b>1 011</b>	<b>963</b>

(\*) Cf. note 30.1.

### • Analyse de la dépréciation

	2012	2011
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>	<b>(95)</b>	<b>(92)</b>
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(32)	(44)
Autres mouvements et écarts de conversion	48	41
<b>Dépréciation à la clôture</b>	<b>(79)</b>	<b>(95)</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 :

	31.12.2012	31.12.2011
Actions	24	25
Obligations	31	58
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>83</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 2012, les écarts d'évaluation cumulés sont nuls

comme au 31 décembre 2011 suite à l'enregistrement de la dépréciation sur les titres Deutsche Telekom en charges financières de l'exercice en 2012 et en 2011, pour des montants de 1 M€ et 2 M€ respectivement.

## NOTE 25 TRÉSORERIE

Au tableau de financement, la trésorerie courante est calculée comme suit :

	31.12.2012	31.12.2011
Trésorerie et équivalents de trésorerie	648	654
Concours financiers courants	(49)	(60)
<b>Trésorerie courante</b>	<b>599</b>	<b>594</b>

## NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

### 26.1 CAPITAL

Aux 31 décembre 2012 et 2011, 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 2012 sont décrites ci-après.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2012	Nombre d'options annulées à fin 2012	Quantités restant à lever à fin 2012	Dates d'exercice
<b>Options d'achat</b>								
18.12.2003	23.05.2000	1 437 250	51,45 €	445	-	244 123	1 166 806	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004	11.05.2004	1 568 750	51,92 €	481	-	278 443	1 297 416	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005	11.05.2004	1 683 844	56,97 €	495	-	255 605	1 428 239	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	11.05.2004	1 844 700	55,84 €	451	-	209 600	1 635 100	14.12.2008 au 14.12.2016
							<b>5 527 561</b>	

Par ailleurs des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA ont été mis en place au profit de salariés et des Co-gérants 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 :

	2012	2011
<b>Détention au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>3 772 698</b>	4 098 948
Achats	745 772	1 360 078
Ventes	(836 272)	(1 283 078)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(407 205)	(403 250)
<b>Détention au 31 décembre</b>	<b>3 274 993</b>	3 772 698

Au 31 décembre 2012, les actions d'autocontrôle représentent 2,50 % du capital de Lagardère SCA et sont affectées comme suit :

- 3 113 678 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- 151 815 actions destinées à la « conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe » ;

- 9 500 actions affectées à « l'animation du marché ».

Par ailleurs, Lagardère SCA détient le droit d'acquies auprès de Barclays Bank PLC 2 574 552 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 suivants :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice des call
2003	1 214 132	51,45 €	18.12.2013
2004	1 360 420	51,92 €	20.11.2014
	<b>2 574 552</b>		

En 2012, Lagardère SCA a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, acheté 745 772 actions propres pour un prix de revient total de 16 M€, vendu 836 272 actions propres pour un prix de revient total de 17 M€ et un résultat de cession de +0,8 M€.

En 2011, les achats portaient sur 1 360 078 actions propres pour un prix de revient total de 33 M€, les cessions portaient sur 1 283 078 actions propres pour un prix de revient total de 32 M€ et un résultat de cession de -1,5 M€.

En 2012, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 407 205 actions d'autocontrôle pour un montant de 12 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en avril 2012 au Co-gérant du Groupe bénéficiaire du plan d'actions gratuites du 31 décembre 2009 et en décembre 2012 aux salariés bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 17 décembre 2010.

En 2011, il avait été procédé à une réduction de capital par annulation de 403 250 actions d'autocontrôle pour un montant de

14 M€. Cette opération venait à la suite d'une augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées avaient été attribuées en octobre 2011 aux salariés bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 1<sup>er</sup> octobre 2009.

## 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	
	31.12.2012	31.12.2011	2012	2011
Lagardère Publishing	23	23	4	4
Lagardère Active	10	14	2	16
Lagardère Services	38	32	7	11
Lagardère Unlimited	11	6	4	(13)
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>75</b>	<b>17</b>	<b>18</b>

## 26.6 GESTION DU CAPITAL

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionnariat. Les actions Lagardère SCA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionnariat et de son évolution dans le temps. La proportion du flottant est très importante puisqu'elle représente environ 90 % du nombre d'actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 9,30 % détenu par la société Lagardère Capital & Management, contrôlée par M. Arnaud Lagardère, gérant commandité du Groupe. L'importance du flottant garantit une bonne liquidité du titre.

Depuis de nombreuses années, le Groupe n'a pas eu recours à des augmentations de capital sur le marché tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs

souhaité récompenser la stabilité de son actionnariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme, le Groupe veille à optimiser le montant de son endettement financier rapporté au montant de ses capitaux propres. Le niveau actuel de 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 en 2007 et en 2008 à une annulation de titres à effet relatif pour les actionnaires.

Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrat de liquidité pour favoriser la liquidité de ses titres et la régularité de leur cotation.

## 26.7 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

31 DÉCEMBRE 2012	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Variation des écarts de conversion		8		8	1	9
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			(1)	(1)		(1)
- 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			(2)	(2)		(2)
des titres non consolidés			0	0		0
- Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres						
- Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			-	-		-
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(25)			(25)		(25)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	(57)	1	104	48		48
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	7			7		7
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt</b>	<b>(75)</b>	<b>9</b>	<b>103</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>38</b>

31 DÉCEMBRE 2011	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Variation des écarts de conversion		3		3	(3)	0
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			4	4		4
- 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			3	3		3
des titres non consolidés			(2)	(2)		(2)
- 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			-	-		-
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(10)			(10)		(10)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	(43)	(6)	(13)	(62)		(62)
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	3		(1)	2		2
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt</b>	<b>(50)</b>	<b>(3)</b>	<b>(12)</b>	<b>(65)</b>	<b>(3)</b>	<b>(68)</b>

Le détail des effets d'impôt relatifs aux gains et pertes enregistrés en capitaux propres s'établit comme suit :

31 DÉCEMBRE 2012	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	9	-	9
Variation de juste valeur :			
- des instruments financiers dérivés	(1)	-	(1)
- des titres non consolidés	0	-	0
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(25)	7	(18)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence (net d'impôt)	48	-	48
<b>Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres</b>	<b>31</b>	<b>7</b>	<b>38</b>

31 DÉCEMBRE 2011	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	0	-	0
Variation de juste valeur :			
- des instruments financiers dérivés	4	(1)	3
- des titres non consolidés	(2)	-	(2)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(10)	3	(7)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence (net d'impôt)	(62)	-	(62)
<b>Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres</b>	<b>(70)</b>	<b>2</b>	<b>(68)</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

	2012	2011
<b>Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice</b>	<b>335</b>	318
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	9
Coût financier	15	13
Prestations versées	(22)	(18)
Liquidation d'engagements et réduction de droits futurs	-	(7)
(Gains) et pertes actuariels	33	9
Entrées et (sorties) de périmètre		1
Cotisations des employés	2	3
Écarts de change et autres	4	7
<b>Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice</b>	<b>376</b>	335
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	284	260
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	92	75

### • Variation de la juste valeur des actifs du régime

	2012	2011
<b>Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice</b>	<b>234</b>	216
Rendement réel des actifs du régime	20	8
Cotisations patronales	16	17
Prestations versées	(18)	(14)
Liquidation d'engagements	-	(3)
(Entrées) et sorties de périmètre	-	-
Cotisations des employés	2	3
Écarts de change et autres	3	7
<b>Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice</b>	<b>257</b>	234

### • Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2012	2011
Actions	29 %	29 %
Obligations	59 %	56 %
Immobilier	7 %	7 %
Monétaire	2 %	4 %
Autres	3 %	4 %

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 compo-

sant le portefeuille de financement et de leur allocation réelle à la date d'évaluation.

### • Calcul du passif net comptabilisé

	2012	2011	2010	2009	2008
Valeur actualisée de l'obligation	376	335	318	298	263
Juste valeur des actifs du régime	(257)	(234)	(216)	(195)	(168)
Coûts des services passés non reconnus	-	-	(1)	(1)	(1)
<b>Passif net comptabilisé</b>	<b>119</b>	101	101	102	94

### • Composantes de la charge de l'exercice

	2012	2011
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	9
Coût financier	15	13
Rendement attendu des actifs du régime	(12)	(9)
Amortissement du coût des services passés	-	-
Effet des limitations des actifs	-	-
Effet des liquidations et réductions de droits futurs	-	(3)
<b>Charges (produits) comptabilisés au compte de résultat</b>	<b>12</b>	10

### • Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2012	2011
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :		
- Zone Euro <sup>(*)</sup>	3,49 %	4,14 %
- Royaume-Uni <sup>(*)</sup>	3,00 %	4,50 %
	4,50 %	4,70 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,63 %	2,73 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,91 %	2,51 %
Taux de rendement attendu des placements	4,76 %	4,06 %
Taux de progression des dépenses de santé		
- Taux initial	4,00 %	5,00 %
- Taux ultime	2,50 %	2,00 %
- Année où le taux ultime est atteint	2032	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. Pour la zone Euro, l'indice de référence utilisé est l'Iboxx Corporate AA.

### • Pertes et gains d'expérience enregistrés en capitaux propres

	2012	2011
<b>1. Différence entre les rendements réel et attendu</b>		
Montant de (pertes) ou gains	8	(1)
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	3,27 %	-0,44 %
<b>2. Écarts actuariels d'expérience sur les engagements du régime</b>		
Montant de pertes ou (gains)	4	(2)
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	1,08 %	-0,66 %

### • Effet de la variation de +/- 1% du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé

	2012	2011
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	6	5
Effet d'une augmentation de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	67	15
- sur la charge de l'exercice	1	1
Effet d'une diminution de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(37)	(5)
- sur la charge de l'exercice	-	-

### • Cotisations patronales attendues

	2013	2012
	10	15

### • Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2012	2011
<b>Gains (pertes) actuariels en début d'exercice</b>	(26)	(16)
Mouvements de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	(33)	(9)
- sur la valeur des actifs du régime	8	(1)
<b>Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice</b>	(51)	(26)
Incidence des impôts différés	14	7
<b>Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice</b>	(37)	(19)

## 27.2 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	<b>31.12.2012</b>	31.12.2011
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	<b>31</b>	6
Restructurations et désengagements	<b>61</b>	75
Litiges	<b>98</b>	74
Autres risques	<b>271</b>	324
<b>Total</b>	<b>461</b>	479
Dont:		
<i>part non courante</i>	<b>168</b>	162
<i>part courante</i>	<b>293</b>	317
	<b>461</b>	479

	Solde au 01.01.2012	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2012
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	6	-	-	31	(6)		-	<b>31</b>
Restructurations et désengagements	75	-	(4)	12	(12)	(6)	(4)	<b>61</b>
Litiges	74	-	-	37	(4)	(7)	(2)	<b>98</b>
Autres risques	324		5	53	(56)	(41)	(14)	<b>271</b>
<b>Total</b>	<b>479</b>	-	<b>1</b>	<b>133</b>	<b>(78)</b>	<b>(54)</b>	<b>(20)</b>	<b>461</b>

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les montants reportés en autres risques se rapportent à des éléments non directement rattachables aux rubriques spécifiquement

dénommées. Ils s'inscrivent dans le cadre de la conduite normale des affaires et se composent généralement de faibles montants en valeur unitaire, répartis sur l'ensemble des sociétés qui composent le périmètre consolidé.

## NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

### 28.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE

Les dettes financières du Groupe se décomposent comme suit :

	31.12.2012	31.12.2011
Emprunts obligataires	1 457	1 344
Emprunts auprès d'établissements de crédit	665	460
Dettes de location financement	1	1
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	26	24
Autres dettes financières	16	14
<b>Dettes financières non courantes</b>	<b>2 165</b>	<b>1 843</b>
Emprunts obligataires	102	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	11	13
Dettes de location financement	1	1
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	4
Autres dettes financières	124	145
<b>Dettes financières courantes</b>	<b>238</b>	<b>163</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>2 403</b>	<b>2 006</b>

Les principaux mouvements de l'exercice 2012 sont les suivants :

Le 31 octobre 2012, Lagardère SCA a réalisé une émission obligataire d'un montant total de 500 M€, à échéance 5 ans (octobre 2017) avec un coupon annuel de 4,125 %. Elle est comptabilisée au bilan pour la valeur nominale nette des frais liés à l'émission, soit 486 M€. Le produit de cette émission a été affecté, à hauteur de 122,8 M€ au remboursement partiel de l'obligation de 1 000 M€ à échéance 2014.

Dans les comptes consolidés, cette émission a été traitée à hauteur de 122,8 M€ comme un refinancement d'une partie de la dette obligataire à échéance 2014 et pour le solde comme un nouvel emprunt. Le taux d'intérêt effectif global de la nouvelle obligation de 500 M€, calculé en combinant ces deux opérations, ressort à 4,759 %.

Le 19 décembre 2012, Lagardère SCA a remboursé par anticipation la dernière tranche du Placement Privé américain 2003 (à échéance juillet 2013) d'une valeur nominale de 38 MUS\$ et 116 M€.

## 28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au 31 décembre 2012 :

### • Par échéance - total consolidé

	2013 (*)	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	102	874	-	97	486	-	1 559
Emprunts auprès d'établissements de crédit	11	-	1	664	-	-	676
Dettes de location financement	1	1	-	-	-	-	2
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	10	1	6	9	-	26
Autres dettes financières	124	1	1	2	-	12	140
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>238</b>	<b>886</b>	<b>3</b>	<b>769</b>	<b>495</b>	<b>12</b>	<b>2 403</b>

(\*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

Au 31 décembre 2011, les dettes financières se ventilaient comme suit :

### • Par échéance - total consolidé

	2012 (*)	2013	2014	2015	2016	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	256	991	-	97	-	1 344
Emprunts auprès d'établissements de crédit	13	-	30	-	430	-	473
Dettes de location financement	1	-	-	-	1	-	2
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	4	1	6	8	8	1	28
Autres dettes financières	145	1	1	-	1	11	159
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>163</b>	<b>258</b>	<b>1 028</b>	<b>8</b>	<b>537</b>	<b>12</b>	<b>2 006</b>

(\*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

## 28.3 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DES PRINCIPAUX EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

31.12.2012	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture <sup>(*)</sup>	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
Émission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€	102	(2)	100	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois + 1,035 %
Émission le 6 octobre 2009 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 1 000 M€	874	-	874	EUR	5,08 %	
Émission le 31 octobre 2012 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	486	-	486	EUR	4,76 %	
Émission le 12 janvier 2011 d'un emprunt obligataire assorti de bons de souscription d'actions de préférence (OBSAP) Lagardère Media (ex-Hachette SA) à 5 ans pour 100 M€	97	-	97	EUR	EURIBOR 6 mois + 0,95 %	
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>1 559</b>	<b>(2)</b>	<b>1 557</b>			
Tirage sur crédit syndiqué multi-devises, mis en place le 26 janvier 2011, à échéance 5 ans de 1 645 M€	664	-	664	EUR	EURIBOR (ou équivalent pour les autres devises) + 0,90 %	
Autres emprunts	12	-	12			
<b>Emprunts auprès d'établissements de crédit</b>	<b>676</b>	<b>-</b>	<b>676</b>			
<b>Total</b>	<b>2 235</b>	<b>(2)</b>	<b>2 233</b>			

(\*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

31.12.2011	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
Émission le 24 juillet 2003 sur le marché américain du placement privé :						
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 38 MUS\$	31	3	34	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois + 0,87 %
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	121	(5)	116	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)	100	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	-	991	EUR	5,08 %	
Émission le 12 janvier 2011 d'un emprunt obligataire assorti de bons de souscription d'actions de préférence (OBSAP) Lagardère Media (ex Hachette SA) à 5 ans pour 100 M€	97	-	97	EUR	EURIBOR 6 mois + 0,95 %	
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>1 344</b>	<b>(6)</b>	<b>1 338</b>			
Tirage sur crédit syndiqué multi-devises, mis en place le 26 janvier 2011, à échéance 5 ans de 1 645 M€	430	-	430	EUR	EURIBOR (ou équivalent pour les autres devises) + 0,90 %	
Autres emprunts	43	-	43			
<b>Emprunts auprès d'établissements de crédit</b>	<b>473</b>	<b>-</b>	<b>473</b>			
<b>Total</b>	<b>1 817</b>	<b>(6)</b>	<b>1 811</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 :

31.12.2012	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone euros	2 049	85 %	2 047	85 %
US \$	277	12 %	277	12 %
Couronne suédoise	50	2 %	50	2 %
Couronne tchèque	11	0 %	11	0 %
Zloty	-	0 %	-	0 %
Autres	16	1 %	16	1 %
<b>Total</b>	<b>2 403</b>	<b>100 %</b>	<b>2 401</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 67 % à 65 % de l'endettement total entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012.

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque la dette à moins de deux ans est de 1 124 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 703 M€ et les lignes de crédit non tirées de 1 056 M€, soit un total de couverture de 1 759 M€ en valeur et un ratio de 156 %.

##### RISQUES INDUITS PAR DES CLAUSES DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ DU FAIT DE L'APPLICATION DE « COVENANTS »

Certains crédits bancaires comportent des clauses, appelées « *covenants* », imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel ces ratios portent sur un montant maximum d'endettement net rapporté à un EBITDA ajusté (défini comme la somme du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, des amortissements et dépréciations et des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence).

Le non-respect de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

De telles clauses figurent dans le crédit syndiqué conclu en janvier 2011 pour 1 645 M€ et dans l'emprunt de 100 M€ émis par Lagardère Media (ex-Hachette SA) le 12 janvier 2011.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2012, les ratios imposés par les « *covenants* » sont tous respectés.

##### RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT

L'emprunt obligataire de 874 M€ à échéance 2014 porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 5,08 %) et celui de 486 M€ à échéance 2017, émis en 2012, porte intérêt à taux fixe (taux d'inté-

rêt effectif de 4,76 %). 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 648 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 1 015 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 367 M€. Une variation de 1 point des taux d'intérêt entraînerait à ce titre une charge complémentaire de 3,7 M€ en base annuelle.

Par ailleurs les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligataire et monétaire des actifs correspondant présente une sensibilité en sens contraire. Les encours liés à ces engagements et à ces actifs sont détaillés en note 27.1.

##### RISQUES DE CHANGE

Les risques de change liés à la position transactionnelle du Groupe concernent principalement l'activité Unlimited. Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct ou d'options portent, au 31 décembre 2012 pour l'ensemble des quatre branches, sur des montants de 100 M€ à la vente et 110 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 2012 ces utilisations sont les suivantes :

USD: 260 M€

SEK: 50 M€

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2012 se présente comme suit :

○ Euros	56 %
○ US dollar	7 %
○ Franc Suisse	6 %
○ Livre Sterling	6 %
○ Autres devises	25 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Sur la base des données comptables de l'exercice 2012, 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 2012
US dollar	(2) M€
Livre Sterling	(5) M€
Franc Suisse	-

## 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 31.12.2012	Cours au 31.12.2012	Valorisation boursière au 31.12.2012
Lagardère SCA	3 274 993	2,50 %	25,285 €	82 808 198 €
EADS	61 113 852	7,39 %	29,50 €	1 802 858 634 €
Deutsche Telekom (ex-T-Online)	2 836 835	0,07 %	8,60 €	24 396 781 €
Viel et Cie	8 917 677	11,56 %	2,58 €	23 007 607 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				74 446 000 €

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 (cf. note 32), 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 24 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2012.

Les titres Viel et Cie sont classés en autres actifs non courants et comptabilisés pour une valeur de 23 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2012.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élèvent à 257 M€ et sont investis à hauteur de 29 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 74 M€ au 31 décembre 2012.

### 29.1.2 GESTION

Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché 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 2 536 M€ au 31 décembre 2012. 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 :

	2012	2011
Premier client	3,0%	2,3%
Cinq premiers clients	7,2%	6,3%
Dix premiers clients	9,9%	9,0%

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 703 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 257 M€ (dont 154 M€ au Royaume-Uni et 78 M€ en Suisse), 59 % 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 310 M€ au 31 décembre 2012. Le risque économique attaché à ces contrats dépend de l'évolution des devises et des taux d'intérêt et ne représente qu'une fraction du montant notionnel. Les contreparties en sont des banques de premier plan.

Les contreparties du Groupe sont exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues. En 2011 et 2012, le Groupe a été confronté au non recouvrement de certaines créances, notamment du fait de la faillite des distributeurs Borders aux États-Unis et Red Group en Australie (branche Publishing), de la faillite de l'enseigne Virgin Megastore en France, ainsi que dans le domaine de la commercialisation de droits sportifs.

## 29.2.2 GESTION

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

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

Le Groupe produit un compte rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine. Le Comité des risques financiers examine périodiquement ce compte rendu.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation.

**NOTE 30 INSTRUMENTS FINANCIERS**
**30.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

**• Juste valeur des instruments financiers dérivés**

	<b>31.12.2012</b>	31.12.2011
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives (actifs courants) :	<b>5</b>	<b>12</b>
- Instruments de couverture affectés à la dette	<b>2</b>	9
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	<b>3</b>	3
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives (passifs courants) :	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>
- Instruments de couverture affectés à la dette	-	(3)
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	<b>(1)</b>	-
<b>Total (net)</b>	<b>4</b>	9

**30.2 MONTANTS NOTIONNELS DES CONTRATS DE COUVERTURE DE LA DETTE PAR ÉCHÉANCE**

AU 31 DÉCEMBRE 2012	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	<b>Total</b>
Valeur de la dette avec prise en compte des instruments de couverture	102	-	-	-	-	-	<b>102</b>
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	(2)	-	-	-	-	-	<b>(2)</b>
Juste valeur de la dette ayant fait l'objet de contrats de couverture (valeur au bilan)	100	-	-	-	-	-	<b>100</b>

## 30.3 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2012		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	47	47	-	47	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	85	85	85	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 255	1 255	1 255	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	5	5	-	-	-	-	5
Autres actifs financiers courants	1 007	1 007	1 007	-	-	-	-
Placements financiers	55	55	-	55	-	-	-
Équivalents de trésorerie	120	120	-	-	-	120	-
Trésorerie	528	528	528	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>3 102</b>	<b>3 102</b>	<b>2 875</b>	<b>102</b>	<b>-</b>	<b>120</b>	<b>5</b>
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 235	2 235	-	-	2 133	102	-
Autres dettes financières	168	168	-	-	168	-	-
Autres passifs financiers non courants	93	93	-	-	93	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 651	1 651	-	-	1 651	-	-
Instruments financiers dérivés	1	1	-	-	-	-	1
Autres passifs financiers courants	1 351	1 351	-	-	1 351	-	-
<b>Passifs</b>	<b>5 499</b>	<b>5 499</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 396</b>	<b>102</b>	<b>1</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2012.

	31.12.2011		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	64	64	-	64	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	83	83	83	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 276	1 276	1 276	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	12	12	-	-	-	-	12
Autres actifs financiers courants	951	951	951	-	-	-	-
Placements financiers	83	83	-	83	-	-	-
Équivalents de trésorerie	130	130	-	-	-	130	-
Trésorerie	524	524	524	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>3 123</b>	<b>3 123</b>	<b>2 834</b>	<b>147</b>		<b>130</b>	<b>12</b>
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 817	1 817	-	-	1 561	256	-
Autres dettes financières	189	189	-	-	189	-	-
Autres passifs financiers non courants	147	147	-	-	147	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 613	1 613	-	-	1 613	-	-
Instruments financiers dérivés	3	3	-	-	-	-	3
Autres passifs financiers courants	1 412	1 412	-	-	1 412	-	-
<b>Passifs</b>	<b>5 181</b>	<b>5 181</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4 922</b>	<b>256</b>	<b>3</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2011.

## 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 :

31.12.2012	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	
Titres de participation	47			23			24
- Titres Viel et Cie	23			23			
- Autres titres de participation	24						24
Instruments financiers dérivés actifs			5		5		
Placements financiers	55			55			
- Actions Deutsche Telekom	24			24			
- Obligations	31			31			
Équivalents de trésorerie		120		120			
- Valeurs mobilières de placement		120		120			
<b>Total – Instruments financiers – Actifs</b>	<b>102</b>	<b>120</b>	<b>5</b>	<b>198</b>	<b>5</b>		<b>24</b>
Instruments financiers dérivés passifs			1		1		
<b>Total – Instruments financiers – Passifs</b>			<b>1</b>		<b>1</b>		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2012.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2012.

31.12.2011	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	
Titres de participation	64			22			42
- Titres Viel et Cie	22			22			
- Autres titres de participation	42						42
Instruments financiers dérivés actifs			12		12		
Placements financiers	83			83			
- Actions Deutsche Telekom	25			25			
- Obligations	58			58			
Équivalents de trésorerie		130		130			
- Valeurs mobilières de placement		130		130			
<b>Total – Instruments financiers – Actifs</b>	<b>147</b>	<b>130</b>	<b>12</b>	<b>235</b>	<b>12</b>		<b>42</b>
Instruments financiers dérivés passifs			3		3		
<b>Total – Instruments financiers – Passifs</b>			<b>3</b>		<b>3</b>		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2011.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2011.

## NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2012	31.12.2011
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	84	139
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	1	1
Autres passifs	8	7
<b>Autres passifs non courants</b>	<b>93</b>	<b>147</b>
Instruments financiers dérivés	1	3
Dettes fiscales et sociales	460	480
Avances et acomptes	24	22
Auteurs créditeurs	243	237
Clients créditeurs	96	100
Produits constatés d'avance	279	247
Autres dettes diverses	249	326
<b>Autres passifs courants</b>	<b>1 352</b>	<b>1 415</b>
<b>Total autres passifs</b>	<b>1 445</b>	<b>1 562</b>

## NOTE 32 ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE

Lagardère SCA a publiquement confirmé en novembre 2012 sa volonté de céder sa participation dans EADS dès que les conditions de marché et opérationnelles le permettront. Lagardère SCA considère que les conditions de cette cession pourraient être réunies en 2013.

Le 5 décembre 2012, EADS et ses actionnaires de référence sont convenus d'un projet visant à refondre la gouvernance d'EADS et à parachever la restructuration de son actionariat. Ce projet sera soumis à l'approbation d'une Assemblée Générale Extraordinaire d'EADS qui se tiendra le 27 mars 2013.

Par ailleurs, sous réserve des conditions de marché et de l'approbation par la même Assemblée Générale Extraordinaire, EADS s'est engagé à mettre en œuvre, au premier semestre 2013, un programme de rachat d'actions portant au maximum sur 15 % des actions émises, comprenant deux tranches égales exécutées simultanément et portant les mêmes termes et conditions :

- une première tranche, d'un montant pouvant aller jusqu'à 7,5 % dont 5,5 % seront exclusivement réservés à Lagardère SCA. Le solde éventuel de la tranche, d'un montant maximal de 2 %, sera offert en priorité aux Etats français et espagnol. Si ces derniers n'exerçaient pas leur droit en tout ou partie, Lagardère SCA se verrait offrir la partie du reliquat qu'ils n'auraient pas utilisée ;
- une seconde tranche, d'un montant pouvant aller jusqu'à 7,5 %, sera réservée au public.

Lagardère SCA, comme les autres signataires de l'accord du 5 décembre 2012, a accepté une période d'incessibilité jusqu'à la première des deux dates suivantes : date de l'approbation de la nouvelle gouvernance par l'Assemblée Générale Extraordinaire d'EADS ou le 31 juillet 2013.

À l'expiration de cette période d'incessibilité, Lagardère SCA et Daimler AG seront libres de céder les actions EADS qu'elles posséderaient encore (après – le cas échéant – le programme de rachat d'actions) selon un processus de cession ordonnée, convenu entre elles, étant précisé que Lagardère SCA dispose d'une exclusivité de cession de ses titres EADS vis-à-vis de Daimler jusqu'au 31 juillet 2013.

L'ensemble de ces mesures permet à Lagardère de bénéficier de conditions de liquidité favorables rendant la cession de sa participation hautement probable en 2013. En conséquence, les titres EADS ont été reclassés au bilan du 31 décembre 2012 en actifs destinés à la vente pour leur valeur comptable à cette date, soit 392 M€, majorée du montant de l'écart d'acquisition de 45 M€ comptabilisé lors du rachat des titres Matra Hachette par Lagardère Groupe, préalablement à la fusion-absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe en 1996 qui a donné naissance au groupe Lagardère. Cet écart d'acquisition s'affectait prioritairement à l'ensemble des activités de Hautes Technologies de Matra, apportées à EADS lors de sa création en 2000.

Au 31 décembre 2012, le titre EADS cotait 29,50 € ce qui valorise la participation détenue par Lagardère à 1 803 M€.

## 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	31.12.2012	31.12.2011
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	113	2 122	0	2 235	1 817
Autres dettes financières	125	31	12	168	189
Autres passifs financiers non courants	-	85	8	93	147
Fournisseurs et comptes rattachés	1 641	10	-	1 651	1 613
Instruments financiers dérivés	1	-	-	1	3
Autres passifs financiers courants	1 343	8	-	1 351	1 412
<b>Total Passifs financiers</b>	<b>3 223</b>	<b>2 256</b>	<b>20</b>	<b>5 499</b>	<b>5 181</b>
<i>dont obligations en matière de location financement</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières <sup>(*)</sup>	69	135	-	204	177
Locations d'exploitation <sup>(**)</sup>	257	590	380	1 227	842
Engagements de dépenses sur investissements	8	16	8	32	32
<b>Total des obligations contractuelles</b>	<b>3 557</b>	<b>2 997</b>	<b>408</b>	<b>6 962</b>	<b>6 232</b>

(\*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2012.

(\*\*) 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 2012 une charge de loyer de 328 M€ (en 2011 : 284 M€).

Au niveau des obligations contractuelles, l'augmentation des locations d'exploitation à fin 2012 s'explique principalement par l'acquisition faite par Lagardère Services de la société ADR Retail exploitant une concession pour une durée de quatorze ans.

À ces obligations contractuelles, viennent s'ajouter pour un total de 880 M€, les versements de minima garantis contractés par les entités de la branche Unlimited au titre des contrats à long terme de régie commerciale de droits TV et marketing, dont les montants par échéance sont détaillés ci-dessous :

PAR ÉCHÉANCE	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Cumul 31.12.2012	Cumul 31.12.2011
Minima garantis sur contrats de commercialisation de droits sportifs	197	146	124	107	67	239	<b>880</b>	<b>1 148</b>

Par ailleurs, le montant des contrats de commercialisation signés par ces mêmes entités avec des diffuseurs et partenaires s'élève à 1 281 M€ selon le calendrier de réalisation suivant :

PAR ÉCHÉANCE	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Cumul 31.12.2012	Cumul 31.12.2011
Contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	471	260	239	137	56	118	<b>1 281</b>	<b>1 119</b>

## NOTE 34 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2012	31.12.2011
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	156	102
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	34	44
- autres engagements donnés	6	4
Actifs faisant l'objet d'engagements	-	-
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	-	25
Engagements reçus :		
- contre-garanties sur engagements donnés	34	44
- autres engagements reçus	79	24
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 056	1 277
<i>Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué 2011</i>	975	1 206

### ENGAGEMENTS CONDITIONNELS DE CESSIONS DE TITRES

Le Groupe a consenti des promesses de ventes, en vigueur au 31 décembre 2012, portant sur certaines de ses participations dont les deux plus importantes sont :

- celle de 7,39 % 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.

## NOTE 35 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 le document de référence de Vivendi.

### LITIGE CONTRE ABN AMRO (DÉNOMMÉE « THE ROYAL BANK OF SCOTLAND » DEPUIS LE 6 FÉVRIER 2010)

ABN AMRO 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 indemnisée du préjudice qu'elle 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 rai-

son 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 conversion des obligations convertibles.

ABN AMRO soutient en dernier lieu que ses demandes sont recevables et sollicite de la Cour d'appel de Paris qu'elle condamne Lagardère SCA à lui délivrer 99 477 actions ou subsidiairement à lui verser la somme d'environ 2 millions d'euros hors intérêts, à titre de contre-valeur desdites actions.

Lagardère SCA a formellement contesté la recevabilité même de ces demandes, et subsidiairement leur bien-fondé.

Par un arrêt rendu le 13 mars 2012, la Cour d'appel de Paris a fait droit aux arguments développés par Lagardère SCA et déclaré ABN AMRO irrecevable en ses demandes, infirmant sur ce point le jugement du 19 juin 2007. ABN AMRO a formé un pourvoi en cassation contre cet arrêt du 13 mars 2012.

## RECOURS FORMÉS PAR ÉDITIONS ODILE JACOB CONTRE LES DÉCISIONS CONCERNANT LES OPÉRATIONS RELATIVES À VIVENDI UNIVERSAL PUBLISHING ET EDITIS

Le 13 septembre 2010, le Tribunal de l'Union européenne (TUE) a rendu deux arrêts dans le différend qui oppose les Éditions Odile Jacob à la Commission européenne et à Lagardère. Le premier arrêt rejetait le recours des Éditions 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). Le second arrêt du TUE faisait droit au recours d'Odile Jacob demandant l'annulation de l'agrément de Wendel comme repreneur d'Editis donné par la Commission européenne en juillet 2004. Ces deux décisions ont été confirmées le 6 novembre 2012 par la Cour de Justice de l'Union européenne.

Entre-temps, prenant acte de l'annulation prononcée par le second arrêt précité du TUE, la Commission européenne avait, au terme d'un nouvel examen, réitéré le 13 mai 2011 l'agrément de Wendel comme repreneur d'Editis. La Commission européenne a fixé au 30 juillet 2004, date du premier agrément annulé, la prise d'effet de sa décision. Les Éditions Odile Jacob ont formé le 5 septembre 2011 un recours devant le TUE contre cette nouvelle décision, accompagné d'une demande en référé de suspension des effets du nouvel agrément. Le Président du TUE a, par ordonnance du 24 novembre 2011, rejeté la demande en référé. Lagardère a pour sa part été admise à intervenir à la procédure au fond, qui suit son cours.

Par ailleurs, prenant appui sur le second arrêt précité du TUE, les Éditions Odile Jacob ont 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 revente par Wendel au groupe espagnol Planeta en mai 2008. Par jugement du 13 décembre 2011, le Tribunal a rejeté l'exception d'incompétence soulevée à titre liminaire par Lagardère, Wendel et Planeta mais a décidé de sursoir à statuer sur cette affaire jusqu'à ce que les juridictions de l'Union européenne aient définitivement statué sur la validité des décisions de la Commission européenne ayant permis la cession d'Editis à Wendel.

Lagardère estime que des arguments sérieux permettent de s'opposer aux demandes des Éditions Odile Jacob aussi bien devant les juridictions communautaires que devant le Tribunal de commerce de Paris. En tout état de cause, Lagardère ne s'estime pas exposé 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.

Le magistrat instructeur a signifié aux mis en examen la fin de son instruction, à la suite de quoi le parquet a, le 14 février 2013, émis un réquisitoire au terme duquel il demande à ce que l'ensemble des personnes mises en examen soit renvoyé devant le tribunal correctionnel. Ce réquisitoire ne préjuge en rien de la décision finale du magistrat de renvoyer Lagardère SCA devant le tribunal correctionnel.

### 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 demanderesses demandent la nullité du contrat d'émission obligatoire. 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 vicieuse de manière absolue l'émission. La nullité de l'émission obligatoire emporte, toujours selon les demanderesses, 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 ont demandé devant la Cour d'appel la seule annulation des ventes à terme. La Cour d'appel a, le 28 avril 2011, confirmé le jugement du tribunal de commerce de Paris du 27 janvier 2010 et mis la société Lagardère SCA hors

de cause. Les appelantes se sont néanmoins pourvues en cassation. La Cour de cassation a, le 10 juillet 2012, cassé l'arrêt rendu par la Cour d'appel le 28 avril 2011 pour des motifs de forme et a renvoyé les parties devant la Cour d'appel de Paris dans une nouvelle formation. L'arrêt devrait intervenir au cours du premier semestre 2013.

**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**

Dans le cadre d'une procédure relative à la télévision payante en France, l'Autorité de la concurrence (ADLC) a décidé le 16 novembre 2010 que ne pouvaient pas être remises en cause les exclusivités consenties à Canal+ pour la diffusion de certaines chaînes de Lagardère Active aux termes des accords relatifs à la fusion entre TPS et CanalSatellite de 2007, tout en renvoyant à l'instruction le surplus de l'affaire (dont certaines extensions de ces exclusivités). Cette instruction complémentaire n'a pas donné lieu pour le moment à de nouveaux échanges entre Lagardère et les services d'instruction de l'ADLC. À noter que, dans le cadre d'une procédure distincte, l'ADLC a édicté le 23 juillet 2012 un ensemble de mesures à l'encontre de groupe Canal+, encadrant entre autres pour l'avenir l'obtention par Canal+ d'exclusivités de diffusion de chaînes (décision depuis confirmée par le Conseil d'État).

**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.

Dans l'hypothèse où la décision du président de l'IBAMA ne serait pas favorable à SDB, un troisième recours est envisageable devant le CONAMA (Conseil national de l'environnement) et/ou devant le juge fédéral de Brasilia (recours judiciaire).

**LITIGES AVEC DES PHOTOGRAPHES**

Tout un ensemble de litiges est en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines de Lagardère Active. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographique et de perte de photos. 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), devenue filiale de Lagardère Unlimited en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations ayant présidé à ce réaménagement, WSG a conclu au profit de MSM, 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 4 250 M roupies (soit environ 82 MUS\$). 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 MSM 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 25 MUS\$ hors intérêts) en engageant à ce titre une procédure devant un tribunal indien. WSG a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits. 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.

Ainsi, dans le litige opposant WSG au BCCI, la Cour suprême indienne a, au printemps 2011, pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par World Sport Group (WSG) et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI, sous le contrôle de la Cour, l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs. La procédure au fond suit quant à elle son cours et devrait durer plusieurs années.

Dans le litige opposant WSG à MSM, la procédure arbitrale initiée par WSG à Singapour conformément à l'accord dénoncé est actuellement suspendue, dans l'attente de l'issue d'un recours formé par WSG devant la Cour suprême indienne contre une injonction obtenue des juridictions indiennes par MSM interdisant à WSG de poursuivre l'arbitrage. En parallèle, une procédure sur le fond initiée par MSM devant les juridictions indiennes suit son cours et pourrait durer plusieurs années, sauf décision de la Cour suprême en faveur de la compétence du tribunal arbitral.

Les principaux risques liés aux litiges précités sont constitués par d'éventuelles pertes de marges ou de recettes futures (étant noté que, pour 2011 et au-delà, aucun revenu lié à la commercialisation des droits de l'IPL ou au contrat d'assistance n'a été enregistré en comptabilité), ainsi que par une éventuelle restitution des sommes déjà perçues de MSM dans le cadre du contrat d'assistance (environ 25 MUS\$ hors intérêts – cf. ci-dessus). 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.

Enfin, WSG a reçu en février 2011 notification d'une enquête, à laquelle elle a collaboré, menée par l'autorité de concurrence indienne sur différents aspects de l'attribution par le BCCI des

divers droits relatifs à l'IPL. Au terme de cette enquête, l'autorité de concurrence a rendu, le 8 février 2013, une décision à l'encontre du BCCI mais ne contenant aucune condamnation à l'encontre de WSG.

## ENQUÊTES DE CONCURRENCE DANS LE DOMAINE DU LIVRE NUMÉRIQUE

Lagardère Publishing, parmi d'autres éditeurs et Apple, a fait l'objet d'investigations diligentées à partir de 2010 par plusieurs autorités de concurrence américaines (Department of Justice, Texas Attorney General et Connecticut Attorney General) et à partir du début de 2011 par la Commission européenne dans le domaine du livre numérique, en particulier en ce qui concerne ses modalités de commercialisation. L'enquête un temps menée au Royaume-Uni sur ce sujet par l'Office of Fair Trading (OFT) a été clôturée et son champ intégré dans celui des investigations de la Commission européenne, laquelle a par ailleurs annoncé, le 6 décembre 2011, l'ouverture d'une procédure formelle d'enquête.

Hachette Book Group a, comme d'autres éditeurs concernés par l'enquête du Department of Justice (DOJ) américain, accepté en avril 2012 la proposition de transaction du DOJ (qui n'empêche aucune reconnaissance d'infraction) au regard notamment des coûts qu'engendrerait une issue contentieuse. Le projet de transaction conclu, consistant en des engagements comportementaux pour l'avenir, prévoit notamment que, pendant une période de deux ans, les éditeurs s'engagent à permettre à leurs agents distributeurs d'accorder des rabais aux consommateurs sur le prix de vente des livres numériques, dans la limite du montant annuel agrégé de leur commission. Après publication le 11 avril de la plainte du DOJ et du projet de transaction précité visant à l'éteindre, les TIERS ont pu faire leurs commentaires et le juge de la Federal District Court for the Southern District of New York a approuvé la transaction le 5 septembre 2012.

Une plainte des procureurs généraux (Attorney General) de certains États américains à l'encontre d'un ensemble d'éditeurs a également été publiée le 11 avril 2012. Le même jour, Hachette Book Group a conclu avec les Attorney General du Texas et du Connecticut un accord de principe pour une issue transactionnelle. Un projet complet de transaction a par conséquent été signé le 11 juin 2012 avec les représentants du Texas, du Connecticut et de l'Ohio tout en étant ouvert à l'adhésion de l'ensemble des États et territoires américains. Cette transaction prévoit notamment le versement par Hachette Book Group de certaines sommes à répartir entre les consommateurs (pour un montant maximum de 32,25M USD) et les administrations des États participants, plus divers frais, sans admission de responsabilité de la part d'Hachette Book Group. Tous les États et territoires américains (hors Minnesota) ont adhéré à cette transaction, qui a fait l'objet d'une approbation préliminaire (*Preliminary Approval*) par un juge fédéral le 13 septembre 2012. Après une période permettant aux consommateurs concernés d'exercer leurs droits d'*opt-out* ou d'indemnisation, une nouvelle audience en vue de l'approbation finale par le juge est prévue pour le 8 février 2013. À ce jour, le procureur général du Minnesota n'a pas indiqué ses intentions.

Par ailleurs, plusieurs procédures collectives (class actions) ont été engagées aux États-Unis à l'encontre de plusieurs éditeurs anglo-saxons (dont Hachette Book Group) et d'Apple au cours de l'année 2011 sur le même sujet que les enquêtes précitées, avant d'être jointes le 9 décembre 2011 en une seule instance devant les tribunaux de l'État de New York. La transaction précitée avec les procureurs généraux a eu pour effet d'éteindre cette action pour les consommateurs des États et territoires participants n'ayant pas exercé leur faculté d'*opt-out*.

Au Canada, une procédure collective a été engagée en février 2012 devant une juridiction de Montréal, sur les mêmes fon-

dements et à l'encontre des mêmes parties et de leurs filiales canadiennes.

En Europe, par une décision du 12 décembre 2012, la Commission européenne a clôturé son enquête, sans constat d'infraction ni imposition d'amende, en acceptant et en rendant obligatoires les engagements proposés par Lagardère Publishing ainsi que d'autres éditeurs et Apple. Ces engagements, de nature comportementale, sont semblables à ceux prévus par la transaction américaine précitée avec le DOJ. Le texte prévoit néanmoins que les engagements sont pris sans préjudice des lois nationales autorisant ou obligeant les éditeurs à fixer le prix de leurs livres numériques.

## ENQUÊTE DE LA COMMISSION DE LA CONCURRENCE EN SUISSE

En suite du rejet par référendum du 11 mars 2012 de l'instauration d'un prix unique du livre en Suisse, la Commission de la concurrence Suisse (COMCO) a rouvert une enquête sur l'activité d'importation des livres rédigés en français menée par des diffuseurs.

Dans ce cadre, le Secrétariat de la COMCO a soumis le 14 août 2012 un projet de décision aux entreprises visées. Ce document conclut à l'existence, au sein du secteur du livre en français en Suisse, de divers accords illicites au sens du droit suisse de la concurrence et propose à la COMCO d'infliger une amende à chaque diffuseur (dont notamment Diffulivre) ainsi que de prononcer certaines mesures visant à supprimer les entraves à la concurrence prétendument constatées. Diffulivre conteste l'ensemble de ces griefs.

Les entreprises visées ayant fait part de leurs arguments dans le cadre de mémoires écrits, puis d'auditions tenues au cours de l'automne 2012, il appartient désormais à la COMCO d'adopter une décision finale. Cette décision finale pourrait faire l'objet de recours, qui peuvent être suspensifs, devant le Tribunal administratif fédéral.

## ACTION COLLECTIVE CONTRE AMAZON ET CERTAINS ÉDITEURS DE LIVRES AUX ÉTATS-UNIS

Le 15 février 2013 a été déposée par certains libraires indépendants une plainte en action collective (class action) devant une juridiction de l'État de New York à l'encontre d'Amazon et des principaux éditeurs américains de livres, dont Hachette Book Group. Cette plainte allègue qu'Amazon aurait cherché à obtenir et maintenir une position de monopole dans la vente de livres numériques et que les éditeurs et Amazon se seraient illicitement entendus pour imposer l'utilisation de la technologie de gestion des droits numériques (« DRM ») Kindle d'Amazon au sein des fichiers de livres numériques vendus par Amazon. Lagardère Publishing considère que cette plainte est sans fondement et basée sur des allégations factuelles inexactes.

## 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 36 PARTIES LIÉES

### 36.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour l'exercice 2012, 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 10,1 M€ et à 19,1 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2011, ces montants s'établissaient respectivement à 9,9 M€ et 18,0 M€.

En 2012 et en 2011, les jetons de présence perçus dans le cadre de Conseils d'Administration de sociétés du Groupe (hors EADS) par les personnes concernées s'élèvent respectivement à 21 171 € et à 20 900 €. En 2012, 111 000 droits à attribution d'actions gratuites de la société Lagardère SCA leur ont été attribués, contre 119 000 en 2011.

### 36.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

#### OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants ainsi que de leur

environnement de travail et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes au titre des articles L.226-10 et R.226-2 du Code de commerce.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution. 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 2012, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 22,7 M€ (contre 22,1 M€ pour 2011). 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€.

#### AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2012 avec des parties liées dans le cadre du cours normal des activités ne sont pas jugées significatives pour le Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché.

**NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX**

(EN MILLIERS D'EUROS)	2012			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
<b>Audit</b>				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 459	86,8	3 371	80,0
- Lagardère SCA	214	5,4	207	4,9
- Filiales intégrées globalement	3 245	81,4	3 164	75,1
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	361	9,0	543	12,9
- Lagardère SCA	65	1,6	30	0,7
- Filiales intégrées globalement	296	7,4	513	12,2
<b>Sous-total</b>	<b>3 820</b>	<b>95,8</b>	<b>3 914</b>	<b>92,9</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>				
Juridique, fiscal, social	166	4,2	301	7,1
Autres	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>166</b>	<b>4,2</b>	<b>301</b>	<b>7,1</b>
<b>Total</b>	<b>3 986</b>	<b>100,0</b>	<b>4 215</b>	<b>100,0</b>

(EN MILLIERS D'EUROS)	2011			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
<b>Audit</b>				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 470	78,6	3 534	75,6
- Lagardère SCA	165	3,8	159	3,4
- Filiales intégrées globalement	3 305	74,8	3 375	72,2
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	743	16,8	806	17,2
- Lagardère SCA	-	-	-	-
- Filiales intégrées globalement	743	16,8	806	17,2
<b>Sous-total</b>	<b>4 213</b>	<b>95,4</b>	<b>4 340</b>	<b>92,8</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>				
Juridique, fiscal, social	205	4,6	338	7,2
Autres	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>205</b>	<b>4,6</b>	<b>338</b>	<b>7,2</b>
<b>Total</b>	<b>4 418</b>	<b>100,0</b>	<b>4 678</b>	<b>100,0</b>

Les autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux Comptes se rapportent pour l'essentiel à des missions relatives à des projets d'acquisition et à la délivrance

d'attestations. En 2011, elles comprenaient également les diligences menées dans le cadre de la cession de la Presse Magazine Internationale ainsi que la revue de clauses d'ajustement de prix.

**NOTE 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31.12.2012**

Sociétés consolidées par intégration globale au 31 décembre 2012 :

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
CALMANN LÉVY	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	572 082 279	83,06	83,06
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil – Lieu-dit Balizy 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
CHAMBERS HARRAP PUBLISHER	ÉDIMBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CYBERTERRE	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	434 661 419	50,00	50,00 <sup>(1)</sup>
DIFFULVIRE	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	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	26 avenue Victor Hugo – 75116 PARIS	950 026 757	100,00	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	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF CEDEX	582 057 816	100,00	100,00
FERNAND HAZAN ÉDITEUR	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF CEDEX	562 030 221	99,94	100,00
GRUPE HATIER INTERNATIONAL	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF CEDEX	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	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF CEDEX	384 562 070	99,99	100,00
HACHETTE CANADA INC.	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	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
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

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAROUSSE ÉDITORIAL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF CEDEX	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	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF CEDEX	484 213 954	100,00	100,00
MY BOOX	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF CEDEX	519 774 582	100,00	100,00
PIKA ÉDITION	19 bis rue Pasteur 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	428 902 704	66,67	66,67
SAMAS SA	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF CEDEX	775 663 321	100,00	100,00
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	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF CEDEX	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	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL SALVAT S.L.	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)		99,82	99,82
COMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (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

GROUPE HACHETTE UK				
HACHETTE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		100,00	100,00
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP USA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATION	NEW YORK (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	NEW YORK (USA)		100,00	100,00

GROUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP				
LITTLE, BROWN BOOK GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIATKUS BOOKS	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE LAROUSSE MEXIQUE				
EDICIONES LAROUSSE MEXIQUE	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICANA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00

GROUPE OCTOPUS				
OCTOPUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

LAGARDÈRE ACTIVE				
LAGARDÈRE ACTIVE	149-151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00
909 PRODUCTION	45 rue de Chabrol – 75010 PARIS	432 861 334	47,86	60,00
ADD-ON (EX FULL FEEL FACTORY)	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	482 467 610	100,00	100,00
AMAYA-TECHNISONOR	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,48	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 873 421	99,48	100,00
AUBES PRODUCTIONS	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 138 019	99,48	100,00
BILLET REDUC	100 rue Lafayette – 75010 PARIS	411 105 117	100,00	100,00
CARSON PROD	27 rue Marbeuf – 75008 PARIS	438 557 282	79,71	80,00
CERT	SAAREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,29	99,81
DEMD PRODUCTIONS	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	377 608 377	99,48	100,00
DOCTISSIMO	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 013 524	100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
ECEP	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	300 938 826	99,97	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 <sup>ER</sup>	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	381 649 771	99,48	100,00
ÉLECTRON LIBRE PRODUCTIONS	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 448 372	75,12	75,51
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	622 009 959	99,41	100,00
EUROPE 1 SPORT (EX SPORT FM)	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	450 964 937	99,48	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	542 168 463	99,39	100,00
EUROPE 2 COMMUNICATION	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	339 696 072	99,48	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	352 819 577	99,48	100,00
EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	343 508 750	99,39	100,00
FENIPROD (EX ANGO PRODUCTION)	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	391 464 633	99,48	100,00
FRANCE-CANADA ÉDITIONS ET PUBLICATIONS	MONTRÉAL (CANADA)		99,97	100,00
GENAO PRODUCTIONS (EX TIMOON ANIMATION)	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	448 829 275	99,48	100,00
GMT PRODUCTIONS	64 rue du Château 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	342 171 667	99,48	100,00
HACHETTE FILIPACCHI ASSOCIÉS	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	324 286 319	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI FILMS	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	572 028 959	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	582 101 424	99,97	100,00
HACHETTE PREMIÈRE & CIE	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 805 686	99,48	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 027 620	99,48	100,00
INFOBEBES	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	328 349 519	99,97	100,00
INTERNATIONAL MEDIA HOLDING BV (IMH)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
INTERQUOT	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	439 758 509	99,92	100,00
JEUNESSE INTERACTIVE	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	491 848 222	99,48	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND	9 place Marie Jeanne Bassot 92300 LEVALLOIS-PERRET	343 611 208	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	57 rue Grimaldi – 98000 MONACO	775 751 779	99,48	99,48
LAGARDÈRE ACTIVE DIGITAL	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	497 909 051	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISES JAPAN (EX ELLE PARIS)	TOKYO (JAPON)		99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FM	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	441 942 760	99,48	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	334 595 881	99,48	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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	99,48	100,00
LAGARDÈRE ENTERTAINMENT RIGHTS (EX EUROPE IMAGES INTERNATIONAL)	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	339 412 611	99,48	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	99,88
LAGARDÈRE IMMOBILIARE ITALIA	MILAN (ITALIE)		99,97	100,00
LAGARDÈRE NEWS (EX EUROPE 1 INTERACTIVE)	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	415 096 502	99,35	100,00
LAGARDÈRE MEDIA CONSULTING	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	307 718 320	99,48	100,00
LAGARDÈRE MÉTROPOLES	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	329 209 993	99,97	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
LAGARDÈRE TÉLÉVISION INTERNATIONAL	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	612 039 164	99,48	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	350 787 594	99,48	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE WEBCO	21 Avenue Gaston Monmousseau 93240 STAINS	752 445 387	70,00	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	99,48	100,00
LTI VOSTOK	MOSCOU (RUSSIE)		99,48	100,00
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 316 907	99,48	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	24-26 quai Alphonse Le Gallo 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 608 313	99,48	100,00
MERLIN HOLDING	32 place Saint-Georges – 75009 PARIS	451 099 402	77,28	77,68
MEZZO	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	418 141 685	59,69	60,00
MONTREUX PUBLICATIONS	MONTREUX (SUISSE)		50,09	50,00
NEWSWEB	151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 905 172	100,00	100,00
PERFORMANCES	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	327 655 551	99,48	100,00
PLURIMEDIA (EX LES AGENCES TV SEAP)	9 place Marie-Jeanne Bassot 92300 LEVALLOIS-PERRET	391 817 467	99,97	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	26 bis rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	632 042 495	99,39	100,00
PUBLICATIONS FRANCE MONDE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 113 787	99,94	99,97
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	99,48	100,00
RFM RÉSEAU NORD	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	338 532 419	99,48	100,00
RFM RÉSEAU SUD	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	382 002 509	99,48	100,00
SBDS ACTIVE	152 boulevard Haussman 75008 PARIS	489 909 343	91,04	91,04
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	100,00	100,00
SOCIÉTÉ DE TRAITEMENT DES PRODUITS DE PRESSE (STPP)	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	732 053 491	99,97	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
VIRGIN RADIO RÉSEAU NORD	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	381 127 661	99,48	100,00
VIRGIN RADIO RÉSEAU SUD	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	339 802 118	99,48	100,00
<b>GROUPE LARI INTERNATIONAL</b>				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	388 404 717	99,48	100,00
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		99,48	100,00
EUROPA 2 (EX OKEY RADIO)	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,48	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,48	100,00
EUROPE DÉVELOPPEMENT CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,48	100,00
EURO-RADIO SAAR	SAAREBRUCK (ALLEMAGNE)		50,94	51,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,48	100,00
EUROZET CONSULTING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,48	100,00
EUROZET RADIO (EX AD POINT)	VARSOVIE (POLOGNE)		99,48	100,00
FORWARD MEDIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,48	100,00
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,48	100,00
RADIO BONTON	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,48	100,00
RADIO LAS VEGAS	VARSOVIE (POLOGNE)		99,48	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,48	100,00
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,58	80,00
RADIO PLUS POLSKA CENTRUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,48	100,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		63,67	80,00
RG FREKVENCE 1	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,48	100,00
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		99,48	100,00
RRM PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,48	100,00
RRM SLOVAKIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,48	100,00
SPOLKA PRODUCENCKA PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		89,33	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,48	100,00
ZET PREMIUM (EX RADIO STACJA)	VARSOVIE (POLOGNE)		99,48	100,00
<b>GROUPE LEGUIDE</b>				
LEGUIDE.COM	4-6 rue d'Enghien – 75010 PARIS	425 085 875	96,42	100,00
SHOPPING GUIDE GmbH (CIAO)	MUNICH (ALLEMAGNE)		96,42	100,00
GOOSTER	1-3 rue d'Enghien – 75010 PARIS	450 888 433	96,42	100,00
DOOYOO GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		96,42	100,00
DOOYOO LTD	CANVEY ISAND (ROYAUME-UNI)		96,42	100,00
DOOYOO SRL	ITALIE (ROME)		96,42	100,00
<b>GROUPE PSYCHOLOGIES MAGAZINE</b>				
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
<b>LAGARDÈRE SERVICES</b>				
LAGARDÈRE SERVICES	2 rue Lord Byron – 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA	Tour Prisma 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE CEDEX	380 253 518	90,04	90,04

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
AELIA CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		95,02	100,00
AELIA NOUVELLE CALÉDONIE	40 rue de l'Alma – 98800 NOUMÉA	103 551 800	59,43	66,00
AELIA POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		95,02	100,00
AELIA RETAIL ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		92,03	100,00
LS TR UK & IRELAND (EX AELIA UK)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	Tour Prisma 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE CEDEX	380 193 938	90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL	ZAC du Moulin 6 rue du Meunier 95700 ROISSY EN FRANCE	408 053 809	90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL NEDERLAND	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUPE	CASABLANCA (MAROC)		72,03	80,00
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
AIRPORT FASHION	LE GRAND-SACONNEX (SUISSE)		65,00	100,00
AMADEO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	100,00
BEST COFFEE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
CURTIS CIRCULATION COMPANY	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
DELSTAR	ONTARIO (CANADA)		100,00	100,00
DSF WELLINGTON	WELLINGTON (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
DISTRIDIJLE	MALINES (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRILIM (EX LPA TRANSPORT)	HASSELT (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRISUD	LIÈGE (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRIVEST NV	REKKEM (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	Tour Prisma 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE CEDEX	423 402 312	90,04	100,00
DYNAPRESSE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
EMPIK CAFE	JEROZOLIMSKIE (POLOGNE)		100,00	100,00
EURODIS	Tour Prisma 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE CEDEX	428 705 982	90,04	100,00
EURO-EXCELLENCE INC.	CANDIAC (CANADA)		100,00	100,00
FERS	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC.	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
HDS BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS EINZELHANDEL	DIETZENBACH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL NORTH AMERICA (EX HDS RETAIL NORTH AMERICA)	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
IBD	OSTENDE (BELGIQUE)		100,00	100,00
IN CELEBRATION OF GOLF HOUSTON LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES ASIA PACIFIC	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES DISTRIBUTION	2 rue Lord Byron – 75008 PARIS	451 344 220	100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA (EX LAGARDÈRE SERVICES BULGARIA)	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LS TRAVEL RETAIL CHINA	SHANGAI (CHINE)		65,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND (EX HDS DEUTSCHLAND)	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL HONG KONG (EX LAGARDÈRE SERVICES HONG KONG)	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LS TRAVEL MALAYSIA	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND (EX LAGARDÈRE SERVICES NEW ZEALAND)	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL NORTH AMERICA (EX HDS RETAIL NORTH AMERICA)	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ROMANIA (EX HDS INMEDIO ROMANIA)	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES SINGAPORE	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LS TR ITALIA	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TR ROMA	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	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 92300 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
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL VAIL LLC	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	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
SI ANDRE PILLER	CORMINBOEUF (SUISSE)		65,00	100,00
SCSC	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
SOCIÉTÉ GASTRONOMIE ET CONFISERIES	55 rue Deguingand 92300 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)		100,00	100,00
TWB ACQUISITION CO INC.	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>GROUPE SGEL</b>				
SOCIEDAD GENERAL ESPANOLA DE LIBRERIA (SGEL)	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
FREEACTION	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRANA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
MARKEDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		94,92	100,00
TOPCODI	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ZENDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
DISTRIRUEDA	REUS (ESPAGNE)		50,01	100,00
CELERITAS	ALCOBENDAS (ESPAGNE)		60,00	100,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE SERVICES CHINA</b>				
LAGARDÈRE SERVICES CHINA	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES CHINA KUNMING	KUNMING (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES CHINA XIAMEN	XIAMEN (CHINE)		100,00	100,00
<b>GROUPE LAPKER</b>				
LAPKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	80,41
BUVIHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
HIRKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
<b>LAGARDÈRE UNLIMITED</b>				
LAGARDÈRE UNLIMITED SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	453 759 078	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED FINANCE SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	519 085 658	100,00	100,00
LONA	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	491 036 273	100,00	100,00
<b>GROUPE SPORTFIVE</b>				
SPORTFIVE SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	873 803 456	100,00	100,00
FOOTBALL FRANCE PROMOTION SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	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
LAGARDÈRE UNLIMITED STADIUM SOLUTIONS SAS (EX SPORTFIVE TENNIS)	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	321 500 803	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.)	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	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

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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 MEDIA SOLUTIONS SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	350 857 686	100,00	100,00
SPORTFIVE NETHERLANDS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
SPORTFIVE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		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
VIP SPORTSTRAVEL	ZURICH (SUISSE)		90,00	90,00
ZACHEL AG	BERLIN (ALLEMAGNE)		90,00	90,00

GROUPE PR EVENT				
PR EVENT I SVERIGE AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
PR EVENT I GOTEBORG AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
PR EVENT I BASTAD AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00

GROUPE IEC IN SPORTS				
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 IN SPORTS SARL	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS ASIA PACIFIC LTD	HONG-KONG (CHINE)		100,00	100,00
WORLD TRIATHLON STOCKHOLM AB	STOCKHOLM (SUEDE)		55,00	100,00

GROUPE SPORTS INVESTMENT COMPANY				
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
BLUE ENTERTAINMENT SPORTS & TELEVISION (BEST)	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (CA)	BEVERLYHILLS (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (FL)	BEVERLYHILLS (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	JERICHO (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

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
UPSOLUT SPORTS OCEANIA	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		80,00	80,00
UPSOLUT SPORTS UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
UPSOLUT VERWALTUNGS	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	100,00
<b>GROUPE LAGARDÈRE UNLIMITED INC.</b>				
LAGARDÈRE UNLIMITED INC.	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED LLC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED ARIZONA LLC	SCOTTSDALE ARIZONA (ÉTATS-UNIS)		80,00	80,00
UPSOLUT USAT LLC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		78,00	78,00
<b>GROUPE HORS SPORT</b>				
LAGARDÈRE UNLIMITED LIVE ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	441 268 380	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED TALENTS FRANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	402 345 425	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	5 rue Éblé – 75007 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
MARQUES FOLIES BERGÈRE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 611	51,00	51,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 694	90,00	90,00
<b>GROUPE WORLD SPORT GROUP</b>				
WORLD SPORT GROUP INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		70,74	78,60
WORLD SPORT GROUP HOLDINGS LTD	TORTOLA (ÎLES 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 EAST ASIA	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP INDIA LTD	MUMBAI (INDE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP LTD	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP MAURITIUS LTD	PORT LOUIS (ÎLE MAURICE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		70,74	100,00
<b>GROUPE SMAM</b>				
LAGARDÈRE UNLIMITED AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
ERIS PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		100,00	100,00
JAVELIN AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
JAVELIN (EUROPE) LTD	SURREY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT ASIA PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT (LICENSING) PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT (UK) LIMITED	SURREY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
<b>HORS BRANCHES</b>				
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	42 rue Washington – 75008 PARIS	400 231 072	100,00	100,00
DÉSIRADE	42 rue Washington – 75008 PARIS	402 345 268	100,00	100,00
ÉCRINVEST 4	42 rue Washington – 75008 PARIS	434 211 793	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	42 rue Washington – 75008 PARIS	440 143 741	100,00	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT ET CIE	6 rue Laurent Pichat – 75116 PARIS	320 366 453	100,00	100,00
HÉLIOS	42 rue Washington – 75008 PARIS	433 436 870	100,00	100,00
HOLPA	42 rue Washington – 75008 PARIS	572 011 526	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	42 rue Washington – 75008 PARIS	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE HOLDING TV	42 rue Washington – 75008 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA SA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA, INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	42 rue Washington – 75008 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MNC	42 rue Washington – 75008 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
MP 65	42 rue Washington – 75008 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	42 rue Washington – 75008 PARIS	569 803 687	100,00	100,00
SOFRIMO IBERIA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOPREDIS	5 place des Marseillais 94220 CHARENTON-LE-PONT	602 020 455	100,00	100,00
TEAM LAGARDÈRE	42 rue Washington – 75008 PARIS	482 741 725	100,00	100,00

Sociétés consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2012 :

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
---------	-------	-------------	-------------	---------------

LAGARDÈRE PUBLISHING				
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>

LAGARDÈRE ACTIVE				
BAYARD HACHETTE ROUTAGE (BHR)	Parc de Pontillat 77340 PONTAULT-COMBAULT	326 966 660	49,97	50,00 <sup>(2)</sup>
CELLFISH MEDIA LLC	NEW YORK (USA)		56,18	25,00
DISNEY HACHETTE PRESSE	124 rue Danton 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
EUROPE RÉGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville 35200 RENNES	410 666 150	48,60	49,00
GULLI INTERACTIVE	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	533 299 616	65,66	50,00 <sup>(2)</sup>
HOLDING E. PROUVOST (MARIE CLAIRE)	10 boulevard des Frères Voisin 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	383 953 601	41,99	42,00
JEUNESSE TV (EX GULLI)	28 rue François 1 <sup>er</sup> – 75008 PARIS	480 937 184	65,66	50,00 <sup>(2)</sup>
LAPLACE MEDIA	43 boulevard Barbès – 75018 PARIS	753 186 337	26,00	26,00
OEE Ltd (BECAUSE)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		25,24	25,37
S.E.T.C.	48-50 boulevard Senard 92210 SAINT-CLOUD	378 558 779	49,29	49,31

GROUPE LARI INTERNATIONAL				
107.8 ANTENNE AC GmbH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,41	44,00 <sup>(2)</sup>
107.8 ANTENNE AC GmbH & CO. KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,41	44,00 <sup>(2)</sup>
ACCELERATION MEDIA	CAPE TOWN (AFRIQUE DU SUD)		49,74	50,00 <sup>(2)</sup>
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,82	34,00
RADIO 21	BUCAREST (ROUMANIE)		19,90	20,00
RADMARK	RIVOGNA (AFRIQUE DU SUD)		29,84	50,00 <sup>(2)</sup>

LAGARDÈRE SERVICES				
C-STORE	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50,00	50,00 <sup>(2)</sup>
DUTYFLY SOLUTIONS (EX LOGAIR)	ZAC du Moulin 6 rue du Meunier 95700 ROISSY-EN-FRANCE	443 014 527	45,02	50,00 <sup>(2)</sup>
HUNGARO PRESSE	BUDAPEST (HONGRIE)		50,00	50,00 <sup>(2)</sup>
LYON DUTY FREE	Aéroport Lyon Saint-Exupéry 69124 COLOMBIER-SAUGNIEU	538 770 074	45,02	50,00
RELAY @ ADP	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	533 970 950	49,84	50,00
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	Tour Prisma 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE CEDEX	552 016 628	45,02	50,00 <sup>(2)</sup>
SVRLS@LAREUNION SAS	Tour Prisma 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE CEDEX		44,84	50,00

(2) Société contrôlée conjointement (cf. note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	Tour Prisma 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE CEDEX	552 016 628	45,02	50,00 <sup>(2)</sup>
SVRLS@LAREUNION SAS	Tour Prisma 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE CEDEX		44,84	50,00
<b>LAGARDÈRE UNLIMITED</b>				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00
<b>GROUPE SPORTFIVE</b>				
HSV-ARENA VERWALTUNGS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
JUNIPER GROUP GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
SPORTMILES AG	BERLIN (ALLEMAGNE)		43,30	43,30
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>
<b>HORS BRANCHES</b>				
CANAL+ FRANCE	1 place du Spectacle 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	421 345 695	20,00	20,00
GROUPE EADS (EADS et ses filiales)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		7,39	<sup>(3)</sup>
GLOBAL CAR SERVICES	42 rue Washington – 75008 PARIS	304 233 406	50,00	50,00 <sup>(2)</sup>
SOGEADE	42 rue Washington – 75008 PARIS	401 959 994	33,33	33,33

<sup>(2)</sup> Société contrôlée conjointement (cf. note 2.2).

<sup>(3)</sup> Modalités de contrôle définies par le pacte d'actionnaires entre Lagardère, Daimler et l'État français.

## NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2011 ET 2010

En application de l'article 28 du règlement no 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 133 à 271 du Document de référence de l'exercice 2011 déposé auprès de l'AMF en date du 3 avril 2012 sous le no D.12-0270;

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 124 à 270 du Document de référence de l'exercice 2010 déposé auprès de l'AMF en date du 14 avril 2011 sous le no D.11-0296.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

## 6.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

### 6.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(EN M€)	2012	2011
Produits d'exploitation	7	13
Résultat d'exploitation	(16)	(14)
Résultat financier	(20)	201
Résultat courant	(36)	187
Résultat exceptionnel	2	17
Profit d'impôts	88	93
Résultat net comptable	54	297

Au 31 décembre 2012, le résultat d'exploitation ressort en perte à 16 M€, en baisse de 2 M€ par rapport à l'exercice 2011. Il enregistre en produits une redevance d'utilisation de marques facturée aux branches Media du Groupe et en charges les frais de fonction-

nement 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€)	2012	2011
Produits des VMP et assimilés	-	-
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	7	(1)
Intérêts des emprunts et financements	(70)	(70)
<b>Produits (frais) financiers nets</b>	<b>(63)</b>	<b>(71)</b>
Dividendes encaissés ou à recevoir	46	356
Dotations et reprises de provisions	7	(93)
Autres éléments	(10)	9
<b>Résultat financier</b>	<b>(20)</b>	<b>201</b>

Le résultat financier affiche une perte de -20 M€ contre un profit de +201 M€ en 2011. Cette baisse s'explique, pour l'essentiel, par le montant des dividendes perçus qui s'élèvent en 2012 à 46 M€ (en provenance de Lagardère Finance) contre 356 M€ en 2011 (dont 273 M€ en provenance de Hachette SA, 62 M€ en provenance de Lagardère Finance et 20 M€ en provenance de Matra Manufacturing Services).

Les reprises de provision présentent en 2012 un solde positif de +7 M€ composé :

- d'une reprise de +21 M€ sur les actions propres suite à la hausse du cours boursier en fin d'exercice ;
- des dépréciations relatives aux participations détenues dans Lagardère Ressources (-9 M€) et Matra Manufacturing Services (-5 M€).

Les autres éléments, -10 M€ en 2012, comprennent à hauteur de -13 M€ les frais liés à la nouvelle émission obligataire de 500 M€, réalisée en octobre 2012. En 2011, ils comprenaient le boni de liquidation de la société Sofimatrans, holding de détention de l'ancienne activité Transport de Matra (+22 M€), compensé par les commissions et frais de mise en place du Crédit Syndiqué de janvier 2011 (-14 M€).

Le résultat exceptionnel, +2 M€ en 2012, correspond essentiellement à une reprise nette de provisions pour risques.

Le profit d'impôt, +88 M€ en 2012, représente comme pour les exercices précédents, le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement, le groupe Lagardère disposant toujours au 31 décembre 2012 d'un déficit fiscal reportable.

## 6.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

### • Actif

(EN M€)	31.12.2012	31.12.2011
Actif immobilisé	7 183	6 635
Créances d'exploitation et divers	40	54
Disponibilités	12	10
<b>Total actif</b>	<b>7 235</b>	<b>6 699</b>

### • Passif

(EN M€)	31.12.2012	31.12.2011
Capitaux propres	3 558	3 680
Provisions pour risques et charges	32	37
Dettes financières	3 612	2 940
Concours bancaires à court terme	-	1
Autres dettes	33	41
<b>Total passif</b>	<b>7 235</b>	<b>6 699</b>

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2012 sont positifs à +45 M€ dont 46 M€ proviennent des dividendes encaissés sur l'exercice.

Les flux nets d'investissement s'élèvent en 2012 à 560 M€ et comprennent pour l'essentiel une augmentation de capital de Lagardère Média (ex-Hachette SA) pour 532 M€ et une augmentation des prêts intragroupe pour 37 M€.

Les opérations financières présentent en 2012 un solde positif de 512 M€ comportant :

- les dividendes versés (-166 M€) ;
- en emprunts nouveaux, l'émission obligataire de 500 M€ d'octobre 2012 à échéance 5 ans et une augmentation des tirages sur le Crédit Syndiqué 2011 de 238 M€ ;

- des emprunts remboursés pour 273 M€ comprenant le remboursement par anticipation de la dernière tranche du Placement Privé Américain 2003 (à échéance juillet 2013) pour une contre-valeur de 150 M€ et le rachat d'une partie de la dette obligataire 2009 (à échéance 2014) à hauteur de 123 M€ ;
- une augmentation des fonds placés par les filiales de 213 M€ (dont Lagardère Finance 186 M€ et Désirade 26 M€).

Au 31 décembre 2012, la trésorerie courante s'établit à +12 M€, en augmentation de 3 M€ par rapport au 31 décembre 2011.

L'endettement net total, représenté par la somme de la trésorerie disponible moins les dettes financières évolue comme suit :

(EN M€)	31.12.2012	31.12.2011
<b>Trésorerie (endettement) net total</b>	<b>(3 600)</b>	<b>(2 931)</b>

En 2012, l'endettement net est en hausse de 669 M€ qui s'explique principalement par :

- les fonds consommés par les opérations (-515 M€) ;
- les dividendes versés (-166 M€).

### 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 2012 est exigible à moins de 30 jours.

## 6.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2012

RFA

### • Bilan de la société mère au 31 décembre 2012

ACTIF (EN M€)	31.12.2012 Montants bruts	31.12.2012 Amortissements et provisions	31.12.2012 Montants nets	31.12.2011 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	6 896	172	6 724	6 205
- Créances rattachées aux participations	377	-	377	358
- Autres titres immobilisés	131	49	82	72
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	-	-	-	-
<b>Actif immobilisé</b>	<b>7 404</b>	<b>221</b>	<b>7 183</b>	<b>6 635</b>
Créances d'exploitation	-	-	-	-
Créances diverses	94	66	28	35
Valeurs mobilières de placement	11	-	11	8
Disponibilités	1	-	1	2
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
<b>Actif circulant</b>	<b>106</b>	<b>66</b>	<b>40</b>	<b>45</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices				-
Écarts de conversion - Actif	12	-	12	19
<b>Total Actif</b>	<b>7 522</b>	<b>287</b>	<b>7 235</b>	<b>6 699</b>

<b>PASSIF</b> (EN M€)	<b>31.12.2012</b> <b>Montants</b>	31.12.2011 Montants
Capital social	<b>800</b>	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	<b>1 045</b>	1 055
Réserves :		
- Réserve légale	<b>87</b>	87
- Réserves réglementées	-	-
- Autres réserves	<b>31</b>	31
Report à nouveau	<b>1 541</b>	1 410
Résultat net de l'exercice	<b>54</b>	297
<b>Capitaux propres</b>	<b>3 558</b>	3 680
Provisions pour risques et charges	<b>32</b>	37
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :		
- Emprunts obligataires	<b>1 491</b>	1 264
- Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	<b>671</b>	440
- Dettes rattachées à des participations	<b>1 450</b>	1 237
Dettes d'exploitation	<b>7</b>	6
Dettes diverses	<b>17</b>	16
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	<b>9</b>	19
<b>Total passif</b>	<b>7 235</b>	6 699

### • Résultat de la société mère au 31 décembre 2012

(EN M€)	2012	2011
Produits d'exploitation	7	13
Charges d'exploitation	(23)	(27)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(16)</b>	<b>(14)</b>
Produits financiers	61	389
Charges financières	(117)	(117)
Variation des provisions	36	(71)
<b>Résultat financier</b>	<b>(20)</b>	<b>201</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>(36)</b>	<b>187</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>2</b>	<b>17</b>
Impôt sur les résultats	88	93
<b>Résultat net</b>	<b>54</b>	<b>297</b>

### • Tableau de financement de la société mère au 31 décembre 2012

(EN M€)	2012	2011
Résultat net comptable	54	297
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	(15)	74
Boni de liquidation	-	(22)
Résultat sur cession d'immobilisations	(1)	2
Variation du besoin en fonds de roulement	7	-
<b>Flux générés (consommés) par l'activité</b>	<b>45</b>	<b>351</b>
Investissements financiers	(585)	(137)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	19	30
Diminution des créances et des prêts	6	127
<b>Solde des opérations d'investissement</b>	<b>(560)</b>	<b>20</b>
<b>Fonds dégagés (consommés) par les opérations</b>	<b>(515)</b>	<b>371</b>
Dividendes versés	(166)	(167)
Diminution des emprunts et dettes financières	(273)	(1 004)
Emprunts nouveaux	738	428
Variation des comptes courants Groupe	213	375
<b>Solde des opérations financières</b>	<b>512</b>	<b>(368)</b>
Incidence des écarts de conversion	6	(6)
Variation de trésorerie	3	(3)
Trésorerie début de période	9	12
<b>Trésorerie fin de période</b>	<b>12</b>	<b>9</b>

# ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2012

(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 DEVICES

Les dettes et créances sont converties au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture.

Les gains de change latents sont différés au bilan et n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- lorsque l'opération traitée en devises est assortie d'une opération parallèle destinée à couvrir les conséquences de la fluctuation des changes (couverture à terme), la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont les termes de dénouement sont voisins, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

### 1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2012	Augmentation	Diminution	31.12.2012
<b>Immobilisations corporelles</b>	-	-	-	-
<b>Immobilisations financières :</b>				
Participations et autres titres	6 507	548	28	7 027
Créances rattachées à des participations	358	92	73	377
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>6 865</b>	<b>640</b>	<b>101</b>	<b>7 404</b>

L'augmentation du poste Participations correspond à hauteur de 532 M€ à l'augmentation de capital réalisée dans la filiale Lagardère Media (nouvelle dénomination de Hachette SA).

Les variations des amortissements et provisions pour dépréciation s'analysent comme suit :

	01.01.2012	Augmentation	Diminution	31.12.2012
<b>Immobilisations financières :</b>				
Participations et autres titres	230	13	22	221
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>221</b>

Les mouvements de l'exercice comportent :

- des dotations sur les titres Lagardère Ressources (8 M€) et Matra Manufacturing Services (5 M€) ;
- une reprise de provision sur les actions propres (22 M€).

### 2. CRÉANCES

Au 31.12.2012, 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	377	3	374
Créances de l'actif circulant	94	61	33
<b>Total</b>	<b>471</b>	<b>64</b>	<b>407</b>

### 3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2012	31.12.2011
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
<b>Capitaux propres au 31.12.2011</b>	800	1 173	1 410	297	3 680
Réduction de capital	(2)	(8)	-	-	(10)
Augmentation de capital	2	(2)	-	-	-
Dividendes distribués <sup>(1)</sup>	-	-	(166)	-	(166)
Affectation du résultat 2011	-	-	297	(297)	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	54	54
<b>Capitaux propres au 31.12.2012</b>	<b>800</b>	<b>1 163</b>	<b>1 541</b>	<b>54</b>	<b>3 558</b>

(1) Y compris rémunération des commandités.

Au 31 décembre 2012, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

En 2012, il a été procédé à une réduction de capital par annulation de 407 205 actions d'autocontrôle d'une valeur nette comptable de 2 M€. Cette opération vient à la suite d'une augmentation de

capital réalisée par incorporation de réserves et portant sur un même nombre d'actions.

Les actions nouvelles ont été attribuées en avril 2012 aux Co-gérants bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 31 décembre 2009 et en décembre 2012 aux salariés bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 17 décembre 2010 (cf. note 15 de l'annexe).

## 5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2012
<b>Détention au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>3 772 698</b>
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité <sup>(1)</sup>	745 772
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité <sup>(1)</sup>	(836 272)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(407 205)
<b>Détention au 31 décembre</b>	<b>3 274 993</b>

(1) Contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, destiné à animer le marché du titre.

## 6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

### A 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 trimestrialité une rémunération effective calculée au taux EURIBOR 3 mois +1,035 % ;
- pour l'année 2012, la charge d'intérêts s'élève à 1,8 M€.

### B 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.

L'emprunt a été remboursé par anticipation le 19 décembre 2012 pour une contre-valeur de 150 M€.

Pour l'année 2012, la charge d'intérêts s'élève à 8,6 M€.

### C 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.

En novembre 2012, la société a procédé au rachat d'une partie de l'emprunt et à l'annulation des obligations rachetées pour un montant de 123 M€ en valeur nominale et un prix de rachat de 129 M€.

Pour l'année 2012, la charge d'intérêts s'élève à 54,5 M€.

### D LAGARDÈRE SCA A ÉMIS LE 17 OCTOBRE 2012 AVEC RÈGLEMENT LE 31 OCTOBRE 2012 UN EMPRUNT OBLIGATAIRE DE 500 M€ REMBOURSABLE À ÉCHÉANCE DU 31 OCTOBRE 2017 AU TAUX FIXE DE 4,125 %.

Pour l'année 2012, la charge d'intérêt s'élève à 3,5 M€.

## 7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2012	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	1 491	114	1 377	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	671	1	670	-
Emprunts et dettes financières divers	1 450	-	-	1 450
Dettes d'exploitation et dettes diverses	24	24	-	-
<b>Total général</b>	<b>3 636</b>	<b>139</b>	<b>2 047</b>	<b>1 450</b>

## 8. ÉTAT DES PROVISIONS

NATURE DES PROVISIONS	01.01.2012	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2012
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>37</b>	<b>4</b>	<b>9<sup>(*)</sup></b>	<b>32</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>	<b>323</b>	<b>14</b>	<b>50</b>	<b>287</b>
- des immobilisations financières	230	13	22	221
- autres	93	1	28 <sup>(**)</sup>	66
<b>Total général des provisions</b>	<b>360</b>	<b>18</b>	<b>59</b>	<b>319</b>
dont dotations et reprises :				
- financières		14	50	
- exceptionnelles		4	9	

(\*) Se répartissant en :

- reprises de provisions utilisées : 8 M€

- reprises de provisions non utilisées : 1 M€

(\*\*) 28 M€ de reprise de provisions sur options d'achat annulées dans l'exercice. Cette reprise est compensée par une perte d'égal montant inscrite en charges financières.

## 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	7 101	Dettes financières	1 450
Créances de l'actif circulant	11	Dettes d'exploitation et dettes diverses	16
Autres	2	Autres	9

## 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	4	Participations	57
Pertes sur filiales	13	Profits sur filiales	-

## 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	14
Créances de l'actif circulant	1	Dettes d'exploitation et dettes diverses	8
Disponibilités	-		
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>Total</b>	<b>22</b>

## 12. RÉSULTAT FINANCIER

	2012	2011
<b>Produits financiers</b>	<b>111</b>	415
Produits financiers de participations	57	364
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	-
Autres intérêts et produits assimilés	4	23
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions	50	26
Gains de change	-	2
<b>Charges financières</b>	<b>(131)</b>	(214)
Intérêts et charges assimilés	(117)	(115)
Dotations aux provisions	(13)	(97)
Perte de change	(1)	(2)
<b>Résultat financier</b>	<b>(20)</b>	201

### 13. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2012	2011
Plus et moins-values de cessions d'actifs et boni de liquidation	-	(1)
Dotations et reprises de provisions	5	18
Autres produits et charges exceptionnels	(3)	-
Résultat exceptionnel	2	17

### 14. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt de 88 M€ en 2012 représente principalement le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par

les filiales intégrées fiscalement. Au 31 décembre 2012, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 475 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	-
Garanties de loyers données à des filiales	3	Lignes de crédit autorisées et non utilisées	975
Garanties données au profit de tiers	14	Contregaranties reçues de tiers	14
Engagements de cessions de titres dans le cadre des plans d'options au personnel	300		-
Intérêts bancaires sur crédit long terme	190		-

### OPÉRATIONS SUR PRODUITS DÉRIVÉS

Dans le cadre de la couverture de plans d'achat d'actions mis en place au profit des salariés de son Groupe, Lagardère SCA détient des options d'achat (*calls*) qui lui permettent d'acquies auprès de Barclays PLC des titres Lagardère SCA en vue de leur cession, aux mêmes prix, aux salariés bénéficiaires de ces plans.

Au 31 décembre 2012 les positions des contrats de *call* sont les suivantes :

- o 1 214 132 options à 51,45 €  
sur titres Lagardère Plan 2003 62 M€
- o 1 360 420 options à 51,92 €  
sur titres Lagardère Plan 2004 71 M€

Au bilan du 31 décembre 2012 les *calls* sont valorisés à leur valeur de marché soit 0,1 M€, ce qui a conduit sur l'exercice 2012 à enregistrer en résultat financier une provision pour dépréciation de 0,2 M€ (en 2011, la provision enregistrée s'élevait à 2,5 M€).

La couverture des plans 2005 et 2006 portant respectivement sur 1 428 239 options à 56,97 € et 1 635 100 options à 55,84 € est assurée au travers de l'affectation de 3 113 678 actions directement détenues par Lagardère SCA.

### PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Sur les exercices 2009 à 2012, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés et des Co-gérants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

- o Plans des 1<sup>er</sup> octobre et 31 décembre 2009 : 571 525 actions ;
- o Plans du 17 décembre 2010 : 634 950 actions ;
- o Plans des 15 juillet et 29 décembre 2011 : 650 000 actions ;
- o Plans du 25 juin 2012 : 645 800 actions.

Pour les salariés du Groupe, ces quatre 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 Co-gérants du Groupe, l'attribution des actions est soumise :

- o d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 1<sup>er</sup> avril 2015, 2014, 2013 et 2012 respectivement pour les plans 2012, 2011, 2010 et 2009 ;
- o 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.

En 2012, 407 205 actions ont été attribuées d'une part au Co-gérant du Groupe résident français bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 31 décembre 2009 et d'autre part aux salariés résidents français bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 17 décembre 2010 (actions nouvelles créées par augmentation du capital – cf. note 4 supra).

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

• Filiales et participations au 31 décembre 2012

(EN MILLIERS D'EUROS)	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 (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	466 933	210 621	100,00	
FINANCIÈRE DE PICHAT & Compagnie (6 rue Laurent Pichat - 75116 Paris)	99 169	36 215	99,25	
HOLPA (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	536	3 066	100,00	
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	2 800 000	285 906	100,00	
LAGARDÈRE MEDIAS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	1 365 000	(57 178)	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	6 191	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	10 000	6 699	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	17 692	100,00	
MNC (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	89 865	26 573	100,00	
<b>B. Participations (10 à 50 % du capital detenu 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				

(\*) Résultats provisoires.

	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				27 350	
	165 450	134 644				280	144
	16 938	3 645				43	
	3 080 000	3 080 000				33 218	45 360
	2 695 983	2 695 983			3 402	(226 476)	26
	25 444	25 444				(1 298)	
	92 332	6 847			61 498	(10 096)	
	94 035	51 956			19 019	138	
	112 732	112 732				3 176	
	502	426					

## • Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2012

(Article 6 de la loi du 1<sup>er</sup> mars 1984)

(EN 000€)

<b>I. Titres de participations (en milliers d'euros)</b>		
<b>A. Participations françaises</b>		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont:		6 723 614
Nombre d'actions ou de parts:		
122 233 852	Désirade	612 312
6 453 988	Financière de Pichat & Compagnie	134 644
107 284	Holpa	3 645
280 000 000	Lagardère Finances	3 080 000
54 600 000	Lagardère Médias	2 695 983
999 991	Lagardère Participations	25 445
1 000 000	Lagardère Ressources	6 847
845 474	Matra Manufacturing & Services	51 956
7 848 480	MNC	112 732
5 000	Sogeadé Gérance	50
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €		
<b>Total des participations françaises</b>		<b>6 723 614</b>
<b>B. Participations étrangères</b>		
Nombre d'actions ou de parts:		
325 100	Lagardère UK	376
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €		0
<b>Total des participations étrangères</b>		<b>376</b>
<b>Total des titres de participations</b>		<b>6 723 990</b>
<b>II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)</b>		
<b>C. Fonds d'investissement</b>		
<b>Total des fonds d'investissement</b>		<b>0</b>
<b>D. Actions propres</b>		81 358
<b>Total des actions propres</b>		<b>81 358</b>
<b>Total des autres titres immobilisés</b>		<b>81 358</b>
<b>III. Valeur mobilières de placement (en milliers d'euros)</b>		
<b>A. Titres de placement français</b>		
<b>1. Actions et SICAV</b>		10 676
Nombre d'actions ou de parts:		
479	CAAM Tréso institution	10 676
<b>2. Fonds communs de placement</b>		0
Nombre d'actions ou de parts:		
<b>Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)</b>		<b>10 676</b>

**• Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices**

(Articles R225-83/R225-102 du Code de commerce)

NATURE DES INDICATIONS	2008	2009	2010	2011	2012
<b>I Capital en fin d'exercice (en euros)</b>					
a) Capital social	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045
b) Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	-	-	-	-	
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	
<b>II Opérations et résultat de l'exercice (en 000 €)</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	1 551	9 846	8 457	12 535	7 054
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	449 149	156 294	272 386	257 302	(65 638)
c) Impôt sur les bénéfices	76 004 <sup>(1)</sup>	87 203 <sup>(1)</sup>	88 017 <sup>(1)</sup>	93 037 <sup>(1)</sup>	88 276 <sup>(1)</sup>
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	491 335	298 529	373 527	297 253	53 952
e) Résultat distribué aux actionnaires	164 856	165 142	165 097	165 700	<sup>(2)</sup>
<b>III Résultat par action (en euros)</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	4,00	1,86	2,75	2,67	0,17
b) Résultat après impôts et charges calculées	3,75	2,28	2,85	2,27	0,41
c) Dividende distribué à chaque action	1,30	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

RFA

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 2012, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lagardère S.C.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications 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 2 « Immobilisations financières » de la partie « Principes et méthodes comptables » de l'annexe des comptes annuels 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 à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 29 mars 2013

#### Les Commissaires aux Comptes

Mazars	Ernst & Young et Autres
Bruno Balaire	Jeanne Boillet

## 6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

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 2012, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Lagardère S.C.A., 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 10 de l'annexe qui concerne les pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, notamment celles relatives à Lagardère Unlimited et Lagardère Active ;
- la note 19 qui présente le traitement comptable retenu au 31 décembre 2012 pour 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. 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 à la fin de l'année 2012.

En ce qui concerne notamment les actifs de la Branche Unlimited, l'atteinte des hypothèses retenues par la gérance pour les prévisions de flux de trésorerie dépend des conditions de réalisation des contrats en cours, de la capacité à renouveler ces mêmes contrats ou à en gagner de nouveaux ainsi que des conditions de marge attribuées.

En ce qui concerne les actifs de la Branche Active, l'atteinte des hypothèses retenues par la gérance pour les prévisions de flux de trésorerie dépend notamment du marché de la diffusion, de son incidence sur les revenus publicitaires et de la mutation liée au développement du numérique.

Dans le contexte décrit ci-dessus, nous n'avons pas identifié d'éléments susceptibles de remettre en cause globalement le caractère raisonnable des hypothèses retenues par la gérance dans les business-plans utilisés dans le cadre des tests de valeur.

- Nous avons également apprécié les conditions ayant conduit la gérance à déprécier les titres Canal+ France sur la base d'une valeur d'utilité, laquelle pourrait être différente d'une valeur de transaction, ainsi qu'exposé dans la note 19 de l'annexe des comptes consolidés.
- Comme indiqué dans la note 3.10 de l'annexe, ces estimations reposent sur des hypothèses qui ont, par nature, un caractère incertain, leur réalisation étant susceptible de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées.

Nous avons par ailleurs procédé à l'appréciation du caractère approprié de l'information figurant au sein de l'annexe des comptes consolidés, relative notamment aux prévisions de flux actualisés retenues.

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 du 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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 29 mars 2013

#### Les Commissaires aux Comptes

Mazars	Ernst & Young et Autres
Bruno Balaire	Jeanne Boillet

## 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.

### I. 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.

### II. 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 votre Conseil de Surveillance a autorisé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant autorisé par votre Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Votre Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a autorisé 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 2012, 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 2012, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale s'élève à 22,7 millions d'euros par rapport à 22,1 millions d'euros au titre de l'exercice 2011.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 29 mars 2013

#### Les Commissaires aux Comptes

Mazars Ernst & Young et Autres  
Bruno Balaire Jeanne Boillet

# 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>RFA</b>	<b>202</b>	<b>7.4</b>	<b>ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE</b> <b>RFA</b>	<b>229</b>
	7.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions	202		7.4.1 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	229
	7.1.2 Présentation de la Commandite Lagardère SCA	202		7.4.2 Rapport du Président du Conseil de Surveillance	239
				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	243
<b>7.2</b>	<b>RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS, LES GÉRANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b> <b>RFA</b>	<b>203</b>	<b>7.5</b>	<b>OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)</b> <b>RFA</b>	<b>244</b>
	7.2.1 Associés Commandités	203		7.5.1 Opérations conclues avec LC&M	244
	7.2.2 Gérants	203		7.5.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	245
	7.2.3 Membres du Conseil de Surveillance	207			
	7.2.4 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	214			
<b>7.3</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b> <b>RFA</b>	<b>215</b>			
	7.3.1 Gérance et Comité Exécutif	215			
	7.3.2 Conseil de Surveillance	225			
	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 2012	226			
	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)	226			
	7.3.5 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou de ses filiales consenties au personnel (rapport spécial de la Gérance)	227			

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

## 7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

RFA

### 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

RFA

### 7.2.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS

#### Arnaud Lagardère

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

#### Société Arjil Commanditée-Arco

Société anonyme au capital de 40 000 €  
4, rue de Presbourg - 75116 Paris

### 7.2.2 GÉRANTS

Au 31 décembre 2012, la Gérance de la Société était exercée par deux Gérants :

- o M. Arnaud Lagardère et
- o 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) : 12 190 179

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 2012, 9,30 % 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 31.12.2012)

Président-Directeur Général de la société Lagardère Media (ex-Hachette SA)

4, rue de Presbourg à Paris 16<sup>e</sup> (75)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

43, quai de Grenelle à Paris 15<sup>e</sup> (75)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)

2, rue Lord-Byron à Paris 8<sup>e</sup> (75)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

149-151, rue Anatole-France à Levallois-Perret (92300)

Président du Comité de direction de la société

Lagardère Unlimited (SAS)

16-18, rue du Dôme à Boulogne-Billancourt (92100)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

42, rue Washington à Paris 8<sup>e</sup> (75)

Président de la société Lagardère Unlimited Inc.

4711, Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington États-Unis

Représentant permanent de la société Lagardère Unlimited Inc.

Managing Member de la société 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

Director de la société World Sport Group Investments Ltd

PO Box 957 – Offshore Incorporations Centre Road Town Tortola

Director de la société World Sport Group Holdings Ltd

PO Box 957 – Offshore Incorporations Centre Road Town Tortola

Président et Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS)

42, rue Washington à Paris 8<sup>e</sup> (75)

Membre du conseil d'administration de la société European

Aeronautic Defence and Space Company-EADS NV

Mendelweg 30, 2333 CS Leiden – Pays-Bas

Président du conseil d'administration 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 à Paris 16<sup>e</sup> (75)

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing

Ressources (Association loi 1901)

42, rue Washington à Paris 8<sup>e</sup> (75)

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)

42, rue Washington à Paris 8<sup>e</sup> (75)

Président de la société Lagardère (SAS)

4, rue de Presbourg à Paris 16<sup>e</sup> (75)

Président de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

4, rue de Presbourg à Paris 16<sup>e</sup> (75)

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

4, rue de Presbourg à Paris 16<sup>e</sup> (75)

### **C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE**

Néant

### **D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

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)

121, avenue de Malakoff – 75216 Paris (sorti en juin 2008)

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 CASG

(Association loi 1901)

121, avenue de Malakoff à Paris 16<sup>e</sup> (75)

(sorti en septembre 2010)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère

Sports (SAS) (sorti en mai 2011)

4, rue de Presbourg à Paris 16<sup>e</sup> (75)

### **7.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL COMMANDITÉE-ARCO**

Société anonyme au capital de 40 000 €<sup>(1)</sup>

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Représentée par Arnaud Lagardère, 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 :

- o M. Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général,

(1) Voir au paragraphe 8.2.4 les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco.

- o M. Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué,
- o M. Dominique D'Hinnin en qualité de Directeur Général Délégué,
- o M. Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué,
- o M. Philippe CAMUS en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ; ce dernier a démissionné de l'ensemble de ses fonctions le 30 juin 2012, date à laquelle il a quitté le groupe Lagardère.

En leur qualité de représentants légaux de ARCO, Gérante de Lagardère SCA, MM. Pierre Leroy, 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 31.12.2012)**

### **ARNAUD LAGARDÈRE (voir pages précédentes)**

#### **PIERRE LEROY**

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 23 182

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims et diplômé d'Études supérieures de Droit, M. Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Administrateur Directeur Général de MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987, PDG de Lagardère Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993.

### **A) FONCTIONS PRINCIPALES**

Co-gérant de Lagardère SCA

Secrétaire Général du groupe Lagardère

### **B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31.12.2012)**

Président de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Media (ex-Hachette SA)

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)

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société monégasque)

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 délégué 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)  
 Administrateur, 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")<sup>(1)</sup>  
 Président de la fondation pour la Mémoire de la Création Contemporaine  
 Membre du Comité Consultatif de la société Sotheby's  
 Président du jury du "Prix des Prix" littéraires  
 Membre du Cercle de la Bibliothèque Nationale de France

**D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

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 Arlis (SAS) (sorti en janvier 2010)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde (SA) (sorti en novembre 2010)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) (sorti en mai 2011)  
 Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP) (sorti en juin 2011)  
 Administrateur de la société Lagardère Entertainment (SAS) (sorti en juin 2012)

**DOMINIQUE D'HINNIN**

4 rue de Presbourg – 75116 Paris  
 Né le 4 août 1959

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 45 234

Normalien (Maîtrise de Lettres Classiques – rue d'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) FONCTIONS PRINCIPALES**

Co-gérant de Lagardère SCA  
 Directeur Financier du groupe Lagardère

(1) Nommé Président de l'IMEC par le Conseil d'Administration du 28 février 2013.

**B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE**

Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)  
 Président-Directeur Général de la société Ecrinvest 4 (SA)  
 Administrateur de la société Lagardère Media (ex-Hachette SA)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)  
 Représentant permanent de la société Lagardère Media (ex-Hachette SA) au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)  
 Administrateur de la société Hachette Livre (SA)  
 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)  
 Représentant permanent de la société Hachette Filipacchi Presse au Conseil d'Administration de la société Les Éditions P. Amaury (SA)  
 Director de la société Lagardère North America, Inc. (États-Unis)

**C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE**

Vice-Président et 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.  
 Member of the Board of Directors de la société EADS Participations B.V.  
 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

**D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

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)  
 Président du Club des TRENTE (Association regroupant les directeurs financiers des entreprises du CAC 40) (sorti en janvier 2011)  
 Vice-Président du Conseil d'Administration et Président du Comité d'Audit de la société Atari (SA) (sorti en mars 2011)  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) (sorti en mai 2011)  
 Administrateur de la société Le Monde Interactif (SA) (sorti en décembre 2011)  
 Administrateur de la société Lagardère Entertainment (SAS) (sorti en juin 2012)

## THIERRY FUNCK-BRENTANO

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 25 209

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, de la Communication et du Développement durable 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 Lagardère Media (ex-Hachette SA)

Représentant permanent de la société Lagardère Media (ex-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)

Président et Membre du Comité de Direction de la société Lagardère Unlimited (SAS)

Director de la société World Sport Group Holdings Ltd

Director de la société World Sport Group Investments Ltd

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

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 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

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)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) (sorti en mai 2011)

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA) (sorti en juin 2011)

Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP) (sorti en juin 2011)

Gérant de la société SAEM Transports Presse (sorti en juin 2011)

Administrateur de la société Mediakiosk (SAS) (ex-AAP) (sorti en novembre 2011)

Administrateur de la société SGEL (sociedad General Espanola de Libreria) (Espagne) (sorti en juillet 2012)

## 7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2012

		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>	10.03.10	AGO 2014 <sup>(1)</sup>
Président d'honneur du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Raymond H. Lévy</b> Membre non indépendant <sup>(1)</sup>	27.04.10	3 mai 2012
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Nathalie Andrieux</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.12	AGO 2016 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil	<b>Antoine Arnault</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.12	AGO 2016 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil	<b>Bernard Arnault</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	27.04.10	3 mai 2012
Membre du Conseil	<b>Martine Chêne</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	29.04.08	AGO 2014 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>Georges Chodron de Courcel</b> Membre non indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.12	AGO 2016 <sup>(1)</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>	29.04.08	AGO 2014 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	<b>Pierre Lescure</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	29.04.08	AGO 2014 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil	<b>Jean-Claude Magendie</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	27.04.10 <sup>(**)</sup>	AGO 2014 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Christian Marbach</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	02.05.06	3 mai 2012
Membre du Conseil	<b>Hélène Molinari</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.12	AGO 2016 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil	<b>Javier Monzón</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	29.04.08	AGO 2014 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Amélie Oudéa-Castéra</b> Membre non indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.12	AGO 2016 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Didier Pineau-Valencienne</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	29.04.08	AGO 2014 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil	<b>François Roussely</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	03.05.12	AGO 2016 <sup>(1)</sup>
Membre du Conseil	<b>Susan M. Tolson</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	10.05.11 <sup>(***)</sup>	AGO 2015
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	<b>Patrick Valroff</b> Membre indépendant <sup>(1)</sup>	27.04.10	AGO 2014 <sup>(1)</sup>
Secrétaire	<b>Laure Rivière-Doumenc</b>		

(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 M. Jean-Claude Magendie a pris effet le 1<sup>er</sup> mai 2010.

(\*\*\*) La nomination de Susan M. Tolson a pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2011.

**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", cabinet dont il n'est plus associé depuis 2008 et avec lequel il n'a plus, depuis cette date, aucune communauté d'intérêts et dont le nom est maintenant STC Partners.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS****En France :**

Membre du Conseil de Surveillance de JC Decaux

Président du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique de JC Decaux

**À l'étranger :**

Président du Conseil de Thala SA (Suisse)

Membre du Conseil de Dombes SA (Suisse)

Membre du Conseil d'IRR SA (Suisse)

Membre du Conseil de EFTC (USA)

Membre du Conseil de 16 West Halkin (UK)

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Membre du Conseil de Surveillance de Financière Atlas

Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA

Membre du Conseil de FCI Holding SA

Membre du Conseil de Continental Motors Inns SA (Luxembourg)

**RAYMOND H. LÉVY**

40, rue de Garches - 92420 Vaucresson

Né le 28 juin 1927

Date de nomination : 30 décembre 1992

Date du dernier renouvellement : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : 3 mai 2012

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

(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.

Cockerill-Sambre, Président de la Régie Nationale des Usines Renault et du Consortium de Réalisation.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**

Président d'Honneur de la société Renault SA

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Président du Conseil de Surveillance de la société Sogead

Administrateur de la société Renault Finance (Suisse)

Administrateur de la société Louis Dreyfus Citrus

Membre du Conseil de Surveillance de la société Sogead

Administrateur de la société Sogead Gérance

**NATHALIE ANDRIEUX**

Tour Cristal – 7-11, quai André-Citroen – 75015 Paris

Née le 27 juillet 1965

Date de nomination : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016<sup>(2)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Nathalie Andrieux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur obtenu à l'École supérieure d'informatique SUPINFO à Paris en 1988. Elle débute sa carrière dans le secteur bancaire dans le Groupe des Banques Populaires, où elle se voit confier des projets de développement de systèmes d'information. En 1997, elle rejoint le groupe La Poste, en qualité notamment de chef du service système d'information de pilotage. Fin 2001, Nathalie Andrieux prend la direction du marketing stratégique à la direction de la stratégie et, en 2003, elle est nommée directrice de la DIDES (Direction de l'Innovation et des E-Services du groupe La Poste). En 2004, forte de cette solide expérience en management, stratégie, innovation et organisation, elle est nommée Directrice Générale de Mediapost.

Elle initie alors le projet stratégique de Mediapost pour les années 2010-2013. Après l'expansion européenne menée depuis 2008 avec la création de Mediapost au Portugal, en Espagne puis en Roumanie, Nathalie Andrieux consolide le développement de l'entreprise en lui agrégeant de nouvelles expertises développées par croissance organique ou par croissance externe. Après la création de la régie Mediapost Publicité en juin 2010, Mediapost acquiert SOGEC (leader du marketing promotionnel) en décembre de la même année puis prend une participation majoritaire dans Mediaprism (agence de communication et connaissance client) en mars 2011. Enfin elle crée et prend la tête du Groupe Mediapost en septembre 2011, ainsi que la présidence des conseils des entités rattachées. Elle est par ailleurs nommée DGA Numérique du groupe La Poste en octobre 2012.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS****En France :**

Présidente de Mediapost

Présidente de Mediapost Holding

Présidente de Mediapost Publicité

Présidente de Matching

Présidente de Media Prisme

Présidente de SMP

Présidente de Financière Adverline

Présidente de Cabestan

Présidente de Mix Commerce  
 Administrateur de Maileva  
 Membre du Conseil National du Numérique  
 Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale  
 Membre du Comité d'Investissement de XAnge Capital 2

**À l'étranger :**

Administrateur de Mediapost SGPS (Portugal)  
 Administrateur de Mediapost Spain (Espagne)  
 Administrateur de Mediapost Hit Mail (Roumanie)

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Membre du comité d'orientation de Neopress  
 Présidente de Mediapost  
 Membre du comité de Multicanal  
 Président-Directeur Général de Mediapost  
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost  
 Présidente du Conseil d'Administration de Adverline  
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Hit Mail (Roumanie)  
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost SGPS (Portugal)  
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Spain (Espagne)

**ANTOINE ARNAULT**

120, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

*Né le 4 juin 1977*

Date de nomination : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016 <sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Antoine Arnault, diplômé d'HEC Montréal et titulaire du MBA de l'INSEAD, a créé en 2000 une société dans le secteur de l'Internet, plus particulièrement dans l'enregistrement de noms de domaine.

En 2002, il cède sa participation et rejoint Louis Vuitton Malletier où il occupe successivement les fonctions :

- de Responsable Marketing, domaine dans lequel il a pris d'importantes initiatives, notamment en matière de publicité ;
- puis de Directeur du réseau province de Louis Vuitton France où il est directement en charge de 12 magasins Louis Vuitton ;
- enfin, il devient Directeur de la Communication de Louis Vuitton en 2007. Publicité, éditions, développement digital et achats médias sont sous sa responsabilité.

En 2011, il prend la Direction Générale de la Maison Berluti, avec l'ambition d'en faire un acteur majeur de l'univers masculin haut de gamme. Il demeure conseiller spécial de la Maison Louis Vuitton en matière de communication.

Il est à l'initiative de l'opération "Les Journées Particulières" qui a permis à 100 000 visiteurs de découvrir l'envers du décor de 25 maisons du groupe LVMH, gratuitement, au mois d'octobre 2011.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**

Membre du Conseil d'Administration de LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton SA

Président du Directoire de Berluti SA  
 Membre du Conseil de Surveillance des Échos SAS  
 Membre du Conseil d'Administration du Comité Colbert

**AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

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

**BERNARD ARNAULT**

22, avenue Montaigne – 75008 Paris

*Né le 5 mars 1949*

Date de nomination : 11 mai 2004

Date du dernier renouvellement : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : 3 mai 2012

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Ancien élève de l'École Polytechnique, M. Bernard Arnault a été Président-Directeur Général des sociétés Ferret-Savinell et Financière Agache. Il est actuellement Président-Directeur Général de la société LVMH.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**

**En France :**

Président-Directeur Général de la société Christian Dior  
 Président de la société Groupe Arnault SAS  
 Administrateur de la société Christian Dior Couture SA  
 Président du Conseil d'Administration de la société Château Cheval Blanc  
 Président du Conseil d'Administration de la Fondation d'Entreprise Louis Vuitton pour la Création  
 Membre du Comité de Surveillance de la société Financière Jean Goujon SAS  
 Administrateur de la société Carrefour SA

**À l'étranger :**

Administrateur de LVMH International SA, Belgique  
 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**

Président du Conseil d'Administration de Christian Dior  
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Métropole Télévision "M6" SA  
 Administrateur de la société Raspail Investissements SA

**MARTINE CHÊNE**

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

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

Mme Martine Chêne est entrée dans le groupe Lagardère en 1984 où elle occupait jusqu'en mars 2009, en qualité de salariée, la fonction de documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés.

Elle était secrétaire du Comité d'Entreprise de HFA, déléguée syndicale CFDT et déléguée du personnel.

Elle était représentante syndicale de la CFDT au Comité de Groupe.

#### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

Mme Martine Chêne n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

#### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mme Martine Chêne n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

### GEORGES CHODRON DE COURCEL

7 bis, rue de Monceau – 75008 Paris

Né le 20 mai 1950

Date de nomination : 2 mai 2006

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

Diplômé de l'École Centrale de Paris, licencié ès sciences économiques, Georges Chodron de Courcel entre en 1972 à la BNP où il devient responsable des études financières au sein de la direction financière en 1978, puis secrétaire général de Banexi en 1982. Il est ensuite directeur de la gestion des valeurs mobilières, puis des affaires financières et des participations industrielles. En 1989, il est nommé Président de Banexi, puis directeur central de BNP en 1990. En 1995, il devient Directeur général adjoint, puis Directeur général délégué de BNP de 1996 à 1999.

Après la fusion avec Paribas en août 1999, Georges Chodron de Courcel est responsable de la Banque de financement et d'investissement de BNP Paribas de 1999 à 2003. Il est Directeur général délégué de BNP Paribas depuis juin 2003.

#### 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)

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)

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

Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)

Administrateur de Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse)

Administrateur de Scor Switzerland AG (Suisse)

Administrateur de la société CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille) (Belgique)

#### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro (Italie)

Président et administrateur de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni).

Administrateur de BNP Paribas ZAO (Russie)

Censeur de la société Safran SA

Président de la société Compagnie d'Investissement de Paris SAS

Président de la société Financière BNP Paribas SAS

### FRANÇOIS DAVID

121, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris

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 a été Président du Conseil d'Administration de la COFACE de 1994 à 2012.

#### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

##### En France :

Président d'honneur du groupe Coface

Administrateur de Vinci

Administrateur de Rexel

Membre du Conseil de Surveillance d'Areva

Membre du Conseil d'Administration de Natixis Coficine

Membre du Conseil de Surveillance de Galatée Films

Membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'Honneur

#### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président de l'ICISA – International Credit Insurance & Surety Association

European Adviser de Citygroup

Président du Conseil d'Administration de Coface Services

Président du Centre d'Études Financières

Président d'OR Informatique

Président du Conseil de Surveillance de Coface Kreditversicherung AG (Allemagne)

Président du Conseil d'Administration de Coface Assicurazioni (Italie)

### **PIERRE LESCURE**

38, rue Guynemer - 75006 Paris

Né le 2 juillet 1945

Date de nomination : 22 mars 2000

Date de dernier renouvellement : 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 d'Administration de la société Thomson SA

#### **À l'étranger :**

Membre du Conseil d'Administration de la société Kudelski (Suisse)

Membre de la Commission Executive de Prisa TV (Espagne) et celle de Digital + (Espagne)

### **AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Président de la société Lescure Farrugia Associés

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde SA

### **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 a enfin été 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.

### **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

Arbitre et médiateur

### **AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Premier Président de la cour d'appel de Paris

Président d'Acojuris (Agence de coopération juridique internationale)

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

### **CHRISTIAN MARBACH**

17 avenue Mirabeau - 78600 Maisons-Laffitte

Né le 9 octobre 1937

Date de nomination : 2 avril 1997

Date de dernier renouvellement : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : 3 mai 2012

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 406

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Ingénieur au Corps des Mines, M. Christian Marbach a notamment été Président de l'ANVAR.

### **MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**

Censeur de la société Sofinnova

### **AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

Administrateur de la Compagnie Générale de Géophysique -Veritas ( CGG)

Président du Groupement d'Intérêt Économique Oseo-Services (anciennement dénommé "Agence des PME")

### **HÉLÈNE MOLINARI**

55, avenue Bosquet – 75007 Paris

Née le 1<sup>er</sup> mars 1963

Date de nomination : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Hélène Molinari est ingénieur de l'École Polytechnique Féminine. Elle a commencé sa carrière en 1985 chez Cap Gemini en qualité de consultante puis elle rejoint en 1987 le Groupe Robeco pour la création de Robeco France où elle y développe les ventes institutionnelles. En 1991, elle entre dans le Groupe AXA lors de la création d'AXA Asset Managers en tant que responsable des ventes institutionnelles. En 2000, elle est nommée Directrice Marketing et e-business d'AXA Investment Managers puis en 2004 elle devient membre du Comité de Direction en tant que Directrice Communication et Marque.

En 2005, elle rejoint le MEDEF à la demande de Laurence Parisot, qui vient d'en prendre la Présidence, en qualité de Directrice de la Communication. L'année suivante elle prend la direction du réseau territorial puis devient Directrice Générale Adjointe en charge du pôle sociétal, des projets de développement tout en supervisant

un certain nombre de fonctions centrales, dont le secrétariat général.

En 2011 elle est nommée Directrice Générale Déléguée en charge des commissions sociétales et des opérations spéciales, notamment des grands événements. Elle est également membre du Conseil Exécutif du MEDEF.

#### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

Membre du Conseil d'Administration de NQT (Nos Quartiers ont des talents)

Membre du Conseil d'Administration d'EPA (Entreprendre pour Apprendre)

Membre du bureau des JDE (Les Journées de l'Entrepreneur)

#### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Membre du Conseil d'Administration du CELSA (Centre d'Études Littéraires et Scientifiques Appliquées)

#### JAVIER MONZÓN

Avda. De Bruselas, 33-35, 28108 Arroyo de la Vega – Alcobendas, Madrid

Né le 29 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 débuté sa carrière professionnelle au sein de la société Caja Madrid en tant que Directeur de banque d'affaires où il est resté jusqu'en 1984. Il est ensuite devenu Directeur Financier et Directeur Général du Développement d'entreprises de Telefonica et également Président de Telefonica Internacional. Il a par ailleurs été Associé mondial de Arthur Andersen et Managing Partner du *corporate finance consulting services* en Espagne.

Il est depuis 1993 Président de l'entreprise espagnole de technologie Indra.

#### 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)

#### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Représentant permanent de Indra Sistemas SA au Conseil d'Administration de Banco Inversis, SA (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de YPF SA (Argentine)

#### AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA

313 Terrasses de l'Arche – Terrasse 3 – 92727 Nanterre

Née le 9 avril 1978

Date de nomination : 2 décembre 2009

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016<sup>(1)</sup>

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

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 occupe les fonctions de Directrice Marketing, Service et Digital d'AXA France.

#### 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 : 19 mai 1998

Date de dernier renouvellement : 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.

#### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

##### En France :

Président du Comité d'Investissement de Sagard

Président d'Honneur de l'association HEC

Administrateur de BIPE Association

Conseiller du Centre d'Enseignement Supérieur de la Marine

##### À l'étranger :

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

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (États-Unis)

Member of the Board of Overseers - Tuck School of Business Administration - Dartmouth College (États-Unis)

Administrateur de la société Fleury Michon

Président de la Fondation HEC

## FRANÇOIS ROUSSELY

25, avenue Kléber – 75784 Paris Cedex 16

Né le 9 janvier 1945

Date de nomination : 11 mai 2004

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016<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 Roussely est Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes. Il a entamé sa carrière au Ministère français de l'Économie et des Finances et a occupé plusieurs fonctions éminentes auprès du gouvernement français, au Ministère de la Défense puis au Ministère de l'Intérieur entre 1981 à 1997. Il a ensuite été Président-Directeur Général d'EDF de 1998 à 2004, puis Chief Executive Officer de Crédit Suisse en France avant de devenir Vice-Président de Crédit Suisse pour l'Europe en 2009.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes

Vice-Président de Crédit Suisse Europe

Vice-Président de la Fondation du Collège de France

Président du Comité Budé (Collège de France)

### 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 d'honneur d'EDF

## SUSAN M. TOLSON

41, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

Née le 7 mars 1962

Date de nomination : 10 mai 2011

Date d'expiration du mandat : AGO 2015<sup>(1)</sup>

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômée du Smith College en 1984 avec mention puis de Harvard où elle obtient en 1988 son MBA, Mme Tolson entre en qualité d'analyste en Corporate Finance chez Prudential-Bache Securities en 1984, puis en qualité d'*Investment Officer en Private Placements* chez Aetna Investment Management en 1988 avant de rejoindre The Capital Group Companies en 1990, grand fonds privé d'investissement américain créé en 1931, qui gère actuellement plus d'un trillion de dollars.

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

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

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

## MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

### En France :

Membre du Conseil de l'American University of Paris

Présidente Honoraire de l'American Friends of The Musée d'Orsay

Présidente Honoraire du conseil de l'American Women's Group in Paris

Administrateur de la Fulbright Commission

### À l'étranger :

Administrateur de American Media Inc. et de l'American Cinémathèque

Membre du Los Angeles World Affairs Council, du Paley Center For Media et de la Los Angeles Society of Financial Analysts.

### AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mme Susan Tolson n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

## PATRICK VALROFF

26, 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

Administrateur de Néovacs

### 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'Écoute 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.

### 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 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 depuis 2008 concernant les actions attribuées gratuitement (cf. rapport spécial de la Gérance § 7.3.5).

## 7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

RFA

### 7.3.1 GÉRANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Au 31 décembre 2012, le Comité Exécutif était composé de :

MM. Arnaud Lagardère,	Gérant commandité,	} <b>Gérance</b>
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.

Il est rappelé que M. Philippe Camus a quitté le Groupe le 30 juin 2012 et, en conséquence, ne fait plus partie du Comité Exécutif depuis cette date.

#### 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. À partir de montants de référence établis pour chacun, il comprend pour chaque exercice :

- une partie qualitative, 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, à la motivation de ses équipes et à l'attention portée aux problèmes sociaux et environnementaux;
- une partie liée aux performances du Groupe au travers de l'indexation sur deux paramètres jouant à parts équivalentes sur le montant de référence :
  - l'écart en pourcentage entre le milieu de la fourchette de taux de progression du résultat opérationnel courant (Résop) des sociétés intégrées du Pôle Média, donnée comme guidance au marché en début d'exercice, et le taux de progression du

même Résop effectivement obtenu pour l'exercice considéré, à parité de change constante;

- 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 d'ajouter, 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 2012, la formule paramétrique correspondante conduit à appliquer un coefficient de 1,02 aux montants de référence.

L'application des critères aux montants de référence détermine la partie variable de la rémunération, sachant que, globalement, pour l'ensemble du Comité Exécutif, le montant de référence "part qualitative" et le montant de référence "part paramétrique" sont d'un niveau égal.

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'acquérir des droits de retraite supplémentaire qui complètent les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par année d'ancienneté. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire est plafonné à 35 % de la Rémunération de référence.

La Rémunération de référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de Rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. La Rémunération de référence est limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité Sociale.

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment de la retraite, à l'exception du licenciement après l'âge de 55 ans ou des cas d'invalidité ou de préretraite.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

##### 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

	2010	2011	2012
<b>“Lagardère”</b>	(1)	(2)	(3)
Partie fixe et avantages en nature	6 147 246	6 893 901	<b>6 412 243</b>
Primes exceptionnelles	1 204 000		<b>26 792</b>
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	3 626 623	4 250 475	<b>3 047 000</b>
Jetons de présence	20 900	20 900	<b>21 171</b>
<b>Total</b>	<b>10 998 769</b>	<b>11 165 276</b>	<b>9 507 206</b>
<b>“EADS”</b>	(4)	(4)	(4)
Partie fixe	220 000	220 000	<b>220 000</b>
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	-	-	
Jetons de présence	110 000	75 000	<b>135 000</b>
<b>Total</b>	<b>330 000</b>	<b>295 000</b>	<b>355 000</b>

(1) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun, à temps complet, M. Gut jusqu'au 30 juin.

(2) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun, à temps complet.

(3) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun à temps complet, M. Camus 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 2013 au titre de l'exercice 2012 s'élève à 3 692 780 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 2012	Nombres d'options annulées à fin 2012	Quantités restant à lever à fin 2012	Dates d'exercice
<b>Options de souscription</b>							
Néant							
<b>Options d'achat</b>							
Plans échus :							
19/12/01 23/05/00	185 000	46,48 €	6	0	185 000	0	19/12/03 au 19/12/08
19/12/02 23/05/00	185 000	51,45 €	6	0	185 000	0	19/12/04 au 19/12/09
Plans en cours :							
18/12/03 23/05/00	178 000	51,45 €	5	0	30 333	149 643 (*)	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04 11/05/04	178 000	51,92 €	5	0	30 336	149 640 (*)	20/11/06 au 20/11/14
20/11/05 11/05/04	240 000	56,97 €	5	0	50 000	190 000	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06 11/05/04	242 000	55,84 €	5	0	50 000	192 000	14/12/08 au 14/12/16

(\*) 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 2012	Nombre de droits annulés à fin 2012	Nombre de droits restants fin 2012	Attribution définitive des actions
Plan échu en 2009 (ce plan n'a pas été concrétisé et est devenu caduc) :						
28/12/07 27/04/07	107 000	7	0	107 000	0 <sup>(*)</sup>	29/12/09
Plan en cours :						
01/10/09 31/12/09	126 000	6	21 155	7 690	21 155	02/10/11 <sup>(**)</sup> 01/04/12 <sup>(***)</sup>
17/12/2010	126 000	5	10 000	29 000	87 000	17/12/2012 01/04/2013 <sup>(***)</sup>
29/12/2011	119 000	5	0	26 000	93 000	30/12/2013 01/04/2014 <sup>(***)</sup>
25/06/2012	111 000	4	0	0	111 000	25/05/2014 02/04/2015 <sup>(***)</sup>

<sup>(\*)</sup> 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.

<sup>(\*\*)</sup> 02/10/2013 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers et 01/04/2014 pour le membre de la Gérance résident fiscal étranger.

<sup>(\*\*\*)</sup> Pour les membres de la Gérance.

## 7.3.1.3 LA GÉRANCE

## • M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2010		Exercice 2011		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>“Lagardère”</b>						
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729	<b>1 140 729</b>	<b>1 140 729</b>
Rémunération variable	1 366 800	1 044 480 <sup>(1)</sup>	804 000	1 366 800	<b>1 432 320</b>	<b>804 000</b>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	7 000	7 125	7 000	6 840	<b>4 750</b>	<b>6 514</b>
Avantages en nature	12 764	12 764	14 698	14 698	<b>20 499</b>	<b>20 499</b>
<b>Total</b>	<b>2 527 293</b>	<b>2 205 098</b>	<b>1 966 427</b>	<b>2 529 067</b>	<b>2 598 298</b>	<b>1 971 742</b>
<b>“EADS”</b>						
Rémunération fixe	100 000	100 000	100 000	100 000	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
Rémunération variable	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	20 000	20 000	30 000	30 000	<b>80 000</b>	<b>80 000</b>
<b>Total</b>	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>	<b>180 000</b>	<b>180 000</b>
<b>Total général</b>	<b>2 647 293</b>	<b>2 325 098</b>	<b>2 096 427</b>	<b>2 659 067</b>	<b>2 778 298</b>	<b>2 151 742</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.

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 2010	Exercice 2011	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 647 293	2 096 427	<b>2 778 298</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>2 647 293</b>	<b>2 096 427</b>	<b>2 778 298</b>

**M. Philippe Camus (jusqu'au 30 juin 2012)**

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2010		Exercice 2011		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 088 000	1 088 000	1 148 000	1 148 000	611 059	611 059
Rémunération variable	444 050	378 480 <sup>(1)</sup>	307 500	444 050 <sup>(1)</sup>	167 660	307 500 <sup>(1)</sup>
Rémunération exceptionnelle	166 000	166 000	-	-	26 792	26 792
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1 698 050</b>	<b>1 632 480</b>	<b>1 455 500</b>	<b>1 592 050</b>	<b>805 511</b>	<b>945 351</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 a refacturées à Lagardère Capital & Management.

Droits à actions de performance attribuées en 2012						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2012	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
-	-	-	-	-	-	-

- 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 2010	Exercice 2011	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 698 050	1 455 500	805 511
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	656 270	352 560	Néant
<b>Total</b>	<b>2 354 320</b>	<b>1 808 060</b>	<b>805 511</b>

## • M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2010		Exercice 2011		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 062 000	1 062 000	1 474 000	1 474 000	<b>1 474 000</b>	<b>1 474 000</b>
Rémunération variable	725 250	808 800 <sup>(1)</sup>	489 500	725 250	<b>522 200</b>	<b>489 500<sup>(1)</sup></b>
Rémunération exceptionnelle	412 000	412 000	-	-	-	-
Jetons de présence	7 000	6 650	7 000	6 460	<b>7 125</b>	<b>7 057</b>
Avantages en nature	7 514	7 514	7 743	7 743	<b>8 430</b>	<b>8 430</b>
<b>Total</b>	<b>2 213 764</b>	<b>2 296 964</b>	<b>1 978 243</b>	<b>2 213 453</b>	<b>2 011 755</b>	<b>1 978 987</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 2012						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2012	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	25/05/2012	32 000	538 240	01/04/2015	01/04/2017	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2013 et 2014 et des flux opérationnels 2013 et 2014.

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: 32 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: 21 155.

Les 25 000 droits à attribution d'actions gratuites reçus par M. Leroy en 2009 ont donné lieu à l'attribution définitive de 21 155 actions en 2012, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 213 764	1 978 243	<b>2 011 755</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	733 990	421 200	<b>538 240</b>
<b>Total</b>	<b>2 947 754</b>	<b>2 399 443</b>	<b>2 549 995</b>

## • M. Dominique D'Hinnin

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2010		Exercice 2011		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>“Lagardère”</b>						
Rémunération fixe	885 992	885 992	1 206 000	1 206 000	<b>1 206 000</b>	<b>1 206 000</b>
Rémunération variable	722 000	627 200 <sup>(1)</sup>	580 000	722 000	<b>564 800</b>	<b>580 000</b>
Rémunération exceptionnelle	320 000	320 000	-	-	-	-
Jetons de présence	7 125	7 125	7 000	7 600	<b>7 600</b>	<b>7 600</b>
Avantages en nature	5 677	5 677	6 022	6 022	<b>8 013</b>	<b>8 013</b>
<b>Total</b>	<b>1 940 794</b>	<b>1 845 994</b>	<b>1 799 022</b>	<b>1 941 622</b>	<b>1 786 413</b>	<b>1 801 613</b>
<b>“EADS”</b>						
Rémunération fixe	120 000	120 000	120 000	120 000	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>
Rémunération variable	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	60 000	60 000	45 000	45 000	<b>55 000</b>	<b>55 000</b>
<b>Total</b>	<b>180 000</b>	<b>180 000</b>	<b>165 000</b>	<b>165 000</b>	<b>175 000</b>	<b>175 000</b>
<b>Total général</b>	<b>2 120 794</b>	<b>2 025 994</b>	<b>1 964 022</b>	<b>2 106 622</b>	<b>1 961 413</b>	<b>1 976 613</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 2012						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2012	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	25/05/2012	32 000	538 240	01/04/2015	01/04/2017	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2013 et 2014 et des flux opérationnels 2013 et 2014.

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 : 32 000.

○ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 120 794	1 964 022	<b>1 961 413</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	733 990	421 200	<b>538 240</b>
<b>Total</b>	<b>2 854 784</b>	<b>2 385 222</b>	<b>2 499 653</b>

## • M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations						
	Exercice 2010		Exercice 2011		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	900 000	900 000	1 206 000	1 206 000	<b>1 206 000</b>	<b>1 206 000</b>
Rémunération variable	791 750	600 400 <sup>(1)</sup>	578 500	791 750	<b>601 800</b>	<b>578 500</b>
Rémunération exceptionnelle	306 000	306 000	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	7 892	7 892	8 576	8 576	<b>10 628</b>	<b>10 628</b>
<b>Total</b>	<b>2 005 642</b>	<b>1 814 292</b>	<b>1 793 076</b>	<b>2 006 326</b>	<b>1 818 428</b>	<b>1 795 128</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 2012						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées en 2012	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
28/04/2009	25/05/2012	32 000	538 240	01/04/2015	01/04/2017	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Media 2013 et 2014 et des flux opérationnels 2013 et 2014.

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: 32 000.

○ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées			
	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 005 642	1 793 076	<b>1 818 428</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	733 990	421 200	<b>538 240</b>
<b>Total</b>	<b>2 739 632</b>	<b>2 214 276</b>	<b>2 356 668</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>(1)</sup>	1 313 639 <sup>(1)</sup>	1 453 451 <sup>(1)</sup>	1 586 519 <sup>(1)</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 2013	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	30 333	30 336	50 000	50 000
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 2012:						
M. Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
M. Pierre Leroy	0	0	40 444	40 447	50 000	50 000
M. Philippe Camus	0	0	0	0	0	0
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 2003 - 2004 - 2005 et 2006 n'ont fait l'objet d'aucune levée d'options.

## • Autres éléments

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail (1)		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 :  Date fin mandat : <i>Renouvelé le 11 mars 2009 pour une durée de 6 ans</i>		X	X			X		X
Pierre Leroy Fonction : (a) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. (1)		X			X		X
Philippe Camus (jusqu'au 30 juin 2012) Fonction : (a) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. (1)		X			X		X
Dominique D'Hinnin Fonction : (b) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. (1)		X			X		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : (b) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. (1)		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 6 ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de 6 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 10 mai 2011, a décidé de porter le montant global de la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence, de 600 000 euros à 700 000 euros.

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, 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 2011 au titre de 2010	en 2012 au titre de 2011	en 2013 au titre de 2012
Nathalie Andrieux	-	-	30 050,51
Antoine Arnault	-	-	13 257,58
Bernard Arnault	10 762,76	10 000	2 651,52
René Carron	4 791,88	-	-
Martine Chêne	18 166,73	18 000	21 212,12
Georges Chodron de Courcel	34 071,71	38 000	42 424 24
Xavier de Sarrau	64 835,57 <sup>(1)</sup>	100 000 <sup>(1)</sup>	106 060,61 <sup>(1)</sup>
François David	90 904,98	93 333,33	102 525,25
Pierre Lescure	32 426,09	36 000	39 772,73
Raymond H. Lévy	68 483,01	60 000	19 444,44
Jean-Claude Magendie	10 008,86	20 000	18 560,61
Christian Marbach	56 600,06	60 000	19 444,44
Bernard Mirat	56 600,06	30 000	-
Hélène Molinari	-	-	15 909,09
Javier Monzón	14 464,75 <sup>(1)</sup>	20 000 <sup>(1)</sup>	21 212,12 <sup>(1)</sup>
Amélie Oudéa-Castera	56 600,06	56 666,67	60 101,01
Didier Pineau-Valencienne	53 473,59	54 666,67	63 636,36
François Roussely	16 315,74	18 000	21 212,12
Susan M. Tolson	-	8 000 <sup>(1)</sup>	18 560,61 <sup>(1)</sup>
Patrick Valroff	11 494,15	40 000	63 636,36
<b>Montant total distribué</b>	<b>573 569,21</b>	<b>662 666,67</b>	<b>679 671,72</b>

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

M. Raymond Lévy a reçu du Groupe, conformément aux dispositions de son contrat de travail d'origine, une pension de retraite de 73 467,80 € pour l'exercice 2012.

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.

### 7.3.2.3 DROITS À ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Néant.

### 7.3.2.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS

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 2012

### 7.3.3.1 GÉRANCE

#### ARNAUD LAGARDÈRE

Cession dans le cadre d'un mandat de gestion programmé entre le 12 et le 20 mars 2012 de 420 714 actions.

#### PHILIPPE CAMUS

Cession le 18 décembre 2012 de 10 000 actions.

#### PIERRE LEROY

Il convient de noter par ailleurs que M. Pierre Leroy s'est vu attribuer gratuitement le 2 avril 2012 à titre définitif 21 155 actions nouvelles au titre du plan d'attribution d'actions gratuites du 31 décembre 2009 pour lequel il détenait 25 000 droits.

### 7.3.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### NATHALIE ANDRIEUX

Acquisition le 10 avril 2012 de 150 actions Lagardère SCA.

#### ANTOINE ARNAULT

Acquisition le 4 avril 2012 de 150 actions Lagardère SCA.

Acquisition le 29 mars 2012 de 1 000 actions Lagardère SCA.

Cession le 14 novembre 2012 de 1 000 actions Lagardère SCA.

#### HÉLÈNE MOLINARI

Acquisition le 20 avril 2012 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 2012 et concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

### DONNÉES GÉNÉRALES

#### 1. LAGARDÈRE SCA

Il n'a été, au cours de l'exercice 2012, 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 2012 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Plan	Nombre de bénéficiaires	Quantités attribuées à l'origine <sup>(*)</sup>	Prix d'exercice	Quantités levées à fin 2012	Nombre d'options annulées à fin 2012	Quantités restant à lever à fin 2012	Dates d'exercice
<b>Options de souscription :</b>							
Néant							
<b>Options d'achat :</b>							
Plans en cours :							
18/12/03	445	1 437 250	51,45 €	42 522	244 123	1 166 806	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04	481	1 568 750	51,92 €	10 660	278 443	1 297 416	20/11/06 au 20/11/14
21/11/05	495	1 683 844	56,97 €	-	255 605	1 428 239	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06	451	1 844 700	55,84 €	-	209 600	1 635 100	14/12/08 au 14/12/16
<b>Total</b>					<b>987 771</b>	<b>5 527 561</b>	

(\*) Avant ajustements du 6 juillet 2005 pour les plans 2003 et 2004.

Il convient de noter qu'aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2012 compte tenu des cours de l'action qui ont évolué entre 20 et 25 €.

## 2. FILIALES

Il n'a été, au cours de l'exercice 2012, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions par les filiales de Lagardère SCA contrôlées majoritairement par cette dernière.

Il n'existe désormais plus, au sein des filiales de la Société, aucun plan en vigueur à ce jour ou échu au cours de l'exercice 2012.

## DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DU GROUPE LAGARDÈRE

Au cours de l'exercice 2012, 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 2002 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 2012.

\*\*\*

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. 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.

Plusieurs nouveaux plans ont été mis en place entre 2009 et 2012.

Les plans de 2009 ont donné lieu en 2012 à l'attribution définitive de 21 155 actions au bénéfice d'un des dirigeants de Lagardère SCA, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Les plans de 2010 ont donné lieu en 2012 à l'attribution définitive de 384 050 actions au bénéfice des salariés résidents français et de 1 500 actions au bénéfice des héritiers d'un salarié étranger, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Les plans de 2011 et 2012 n'ont encore donné lieu à aucune attribution définitive d'actions.

Les principales caractéristiques de ces plans au 31 décembre 2012 sont résumées dans le tableau ci-dessous:

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits d'AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restant
01.10 et 31.12.2009	571 525	15 040	424 405	132 080
17.12.2010	634 950	32 700	386 050	216 200
15.07 et 29.12.2011	650 000	28 300	-	621 700
25.06.2012	645 800	6 000	-	639 800
<b>Total</b>	<b>2 502 275</b>	<b>82 040</b>	<b>810 455</b>	<b>1 609 780</b>

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 en 2012 à l'attribution de 645 800 droits à actions gratuites Lagardère SCA (0,492 % du nombre d'actions composant le capital) au profit de 427 salariés et dirigeants de Lagardère SCA et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions légales.

a. Les caractéristiques de l'attribution principale du 25 juin 2012 sont les suivantes:

- *Nombre d'attributaires*: 424 personnes.

- *Nombre d'actions attribuées*: 549 800 droits à actions (soit 0,417 % du nombre d'actions composant le capital).

- *Période d'acquisition*: 2 ans; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 26 juin 2014, sous réserve qu'à cette date les attributaires n'aient pas démissionné, ou n'aient pas été licencié ou révoqué pour faute grave ou lourde.

- *Période de conservation*: 2 ans; les actions, une fois définitivement attribuées, devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 26 juin 2016 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 4 ans soit jusqu'au 26 juin 2016; en contrepartie et conformément à la décision de l'Assemblée, aucune période de conservation ne sera à observer par ces bénéficiaires.

La valeur des droits à actions ainsi attribués était, le 25 juin 2012, à l'ouverture de la bourse de Paris de 19,71 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 16,98 € pour les actions qui seraient définitivement attribuées en 2014 et à 14,35 € pour celles qui seraient définitivement attribuées en 2016.

b. Par ailleurs, MM. Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance, se sont vus attribuer le 25 juin 2012 par M. Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, le droit de recevoir 32 000 actions gratuites chacun (soit 0,0244 % du nombre d'actions composant le capital), le Conseil de Surveillance ayant 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 2015 sous réserve qu'à cette date les conditions de performance et de présence ci-après aient été remplies.
- *Conditions de performance* : 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, compte tenu de la diversité de ses activités, de comparables boursiers adaptés. En conséquence, trois objectifs ont été retenus : le premier basé sur l'évolution des Résop des sociétés intégrées du Pôle Media 2013 et 2014 à comparer aux objectifs de Résop 2013 et 2014 communiqués comme "Guidance" au marché; le second basé sur l'évolution des Flux Opérationnels 2013 et 2014 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 2014 d'un Résop des sociétés intégrées du Pôle Media

de Lagardère SCA au moins égal à la moyenne des Résop réalisés en 2012 et en 2013; 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. Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano devront être toujours dirigeant de Lagardère SCA le 1<sup>er</sup> avril 2015; 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* :
  - 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 2015 au 1<sup>er</sup> avril 2017.
  - 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 droits à actions ainsi attribués était, le 25 juin 2012, à l'ouverture de la Bourse de Paris, de 19,71 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 16,82 € pour les actions qui seront disponibles en avril 2015.

\*\*\*

Le nombre total de droits à actions gratuites attribués au cours de l'exercice 2012 aux dix premiers attributaires non-mandataires sociaux de Lagardère SCA s'est élevé à un total de 129 000 droits, soit une moyenne de 12 900 droits par personne.

## La Gérance

## 7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

RFA

### 7.4.1 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

#### 7.4.1.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

##### 7.4.1.1.A ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le groupe Lagardère consolide, en 2012, 428 sociétés dans ses comptes, dont la liste exhaustive et l'adresse figurent en annexe aux comptes consolidés.

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement :

- les activités Média : Livre, Distribution et Services, Presse, Radio/Télévision, Production audiovisuelle, Nouveaux Médias, métiers liés à l'économie du Sport et à l'Entertainment. 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 et Lagardère Unlimited ;
- les autres activités, d'importance moins significative ou sans lien opérationnel avec les activités Média, qui constituent le "Hors Pôles" et sont contrôlées par Lagardère SCA ;
- la participation de 7,39 % dans EADS N.V., détenue au travers d'une filiale, elle-même détenue par l'État français et le groupe Lagardère.

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 la Société mère qu'au niveau de ses branches.

La société Lagardère SCA n'emploie elle-même aucun salarié ; l'essentiel des 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. Par ailleurs la société Lagardère Capital & Management emploie les membres du Comité Exécutif dans les conditions précisées aux paragraphes 7.3.1 et 7.5 du présent rapport.

##### 7.4.1.1.B ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

#### B.1 LA GÉRANCE

La Direction Générale de la Société est assurée par la Gérance, dont les membres sont nommés par les Associés Commandités après accord du Conseil de Surveillance. Ils représentent et engagent la Société dans ses rapports avec les tiers. Les missions de la Gérance sont :

- d'élaborer la stratégie du Groupe ;
- d'animer son développement et son contrôle ;
- d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et de procéder à leur mise en œuvre tant au niveau de la Société mère qu'à celui des différentes branches.

#### B.2 ORGANES DE DIRECTION, D'ADMINISTRATION ET DE CONTRÔLE DES BRANCHES

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing, Lagardère Services, Lagardère Active, Lagardère Unlimited.

Chaque branche dispose d'une organisation propre qui est mise en place par son Dirigeant sous le contrôle de la Gérance ; les structures correspondant à cette organisation sont regroupées au moins sur le plan de l'organisation fonctionnelle au sein d'une société holding spécifique : Hachette Livre pour la branche Lagardère Publishing, Lagardère Services pour la branche Distribution Services, etc.

Le Dirigeant de la branche concernée assure la direction générale de la société holding.

Ainsi, l'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding sont nommés par Lagardère SCA via sa filiale Lagardère Media agissant en qualité d'associé unique de ces sociétés.

Les Dirigeants des branches et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration ou de surveillance. Le Groupe veille à ce que ces organes d'administration et de contrôle soient composés d'une majorité de ses représentants.

##### 7.4.1.1.C RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

#### C.1 RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES

Le Groupe applique le Cadre de Référence intitulé "Les Dispositifs de Gestion des Risques et de Contrôle interne" publié sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers pour la supervision 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.

#### C.2 OBJECTIFS ET LIMITES DU CONTRÔLE INTERNE

Lagardère SCA s'est dotée d'un certain nombre de procédures de Contrôle interne qui visent à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Gérance ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

et visent d'une 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.

### C.3 DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE DE CONTRÔLE

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe qui sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

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 2012 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 2012.

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 DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Le rôle des principaux organes de pilotage stratégique du Groupe est décrit au paragraphe 7.4.1.1. Pour assurer ses missions, la Gérance s'appuie sur divers comités et sur les directions centrales.

##### 7.4.1.2.A PRINCIPAUX COMITÉS DE GESTION ET DE SUIVI DE L'ACTIVITÉ

###### A.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE COLM

Le Comité Exécutif réunit régulièrement la Gérance et le porte-parole du Groupe. Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

Le Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) est constitué des membres du Comité Exécutif auxquels s'ajoutent notamment les Dirigeants des branches et se réunit mensuellement.

Enfin des "business reviews" sont réalisées chaque mois et pour chaque branche afin de suivre l'activité de ces dernières. Elles réunissent en général le Gérant Commandité, le Directeur Financier du Groupe (membre de la Gérance) ainsi que le Dirigeant de chaque branche et son Directeur Financier.

###### A.2 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 qui est membre de la Gérance, des représentants des directions centrales du Groupe concernées par le dossier examiné 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 et le plan à trois ans ;
- les comptes annuels ;
- les investissements, désinvestissements et engagements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

### A.3 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 branche la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les réestimés 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.

Par ailleurs, le "Comité des risques financiers" réalise mensuellement, sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe, une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par branche du Groupe et une analyse des "covenants" bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés. Ce Comité analyse périodiquement les risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29.

#### 7.4.1.2.B DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

Le Secrétaire Général, le Directeur Financier ainsi que le Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, tous trois membres de la Gérance et du Comité Exécutif, sont en charge d'organiser et d'animer les directions centrales du Groupe nécessaires à la mise en œuvre, au suivi et au contrôle des décisions de la Gérance.

Les directions centrales du Groupe, leurs équipes et les moyens matériels correspondants sont regroupés pour l'essentiel au sein d'une société unique, Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA. Cette société est présidée par le Secrétaire Général du Groupe. Elle emploie près de 160 personnes qui sont respectivement rattachées, suivant leurs attributions, aux trois membres de la Gérance cités au paragraphe précédent, à l'exception de la Direction de l'Audit Groupe qui est directement rattachée à Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant Commandité.

Les missions confiées aux 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).

Les directions centrales exercent les fonctions suivantes par délégation de la Gérance :

- Apporter un support expert, technique et logistique à la Gérance et au Comité Exécutif dans leur mission de pilotage stratégique du Groupe.
- Établir des normes ou recommander des bonnes pratiques à destination de l'ensemble du Groupe pour renforcer la maîtrise de son fonctionnement.
- Organiser les reporting permettant d'assurer le pilotage financier du Groupe ou le suivi du fonctionnement des branches.
- S'assurer de la conformité de Lagardère SCA avec ses obligations réglementaires.
- Sensibiliser les branches et leur apporter un support technique et méthodologique sur certains sujets réglementaires.
- Assurer un support auprès des branches sur des sujets techniques ou des opérations particulières.
- Depuis mars 2011, et par délégation expresse du Gérant Commandité agissant également en qualité de Président du Comité de Direction de la branche Lagardère Unlimited, les directions des fonctions Ressources humaines, Juridique et Informatique de Lagardère Unlimited sont assurées par les directions centrales correspondantes.

Certaines directions centrales sont plus particulièrement impliquées dans la mise en œuvre du Contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe. Il s'agit notamment des directions suivantes : Direction de l'Audit Groupe, Direction Juridique Groupe

et, au sein de la Direction Financière, la Direction du Contrôle de Gestion, la Direction des Comptabilités, la Direction des Systèmes d'Information et la Direction des Risques et du Contrôle interne.

### 7.4.1.3 POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES COMPÉTENCES

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Les branches du Groupe gèrent leurs Ressources humaines de façon autonome, dans le respect de principes et d'engagements communs, qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

Ce sujet est développé au chapitre 5.3, "Informations Sociales, Sociétales et Environnementales – Éthique" du présent Document de référence.

Le Groupe a conforté son dispositif de gestion des compétences en 2012. À cet effet la Direction des Ressources humaines a renforcé au quatrième trimestre 2012 l'équipe en charge de la gestion des talents dans le Groupe. Une Politique de Gestion des talents a été établie et diffusée fin 2012.

### 7.4.1.4 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.

En interne, Lagardère a élaboré une Charte de développement durable, qui vise à associer, via la politique Achats, l'ensemble des partenaires au respect des valeurs et engagements du Groupe.

Le Code de Déontologie du groupe Lagardère, mis à jour en 2012, 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 le 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.

La "politique de sécurité des systèmes d'information" détermine les pratiques à respecter et les moyens à mettre en œuvre afin de garantir la protection du système d'information au sein de l'ensemble du Groupe.

La "procédure d'engagement", qui succède à la "procédure d'investissement", a été mise à jour en 2012 afin de mieux prendre en compte les activités du Groupe et de préciser certaines bonnes pratiques. Elle définit le processus et les critères de validation des projets d'investissements, de désinvestissements et d'engagements significatifs au sein du groupe Lagardère.

Le Groupe a souhaité renforcer son dispositif de lutte contre la fraude en déployant en 2012 une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

Ces textes peuvent faire, en tant que de besoin, l'objet de déclinaisons dans les branches en fonction de leurs spécificités. Des textes de référence internes ou externes propres aux métiers exercés s'ajoutent à cet ensemble.

Le questionnaire d'auto-évaluation du Contrôle interne décrit au paragraphe 7.4.1.10.B fournit à l'ensemble du Groupe un référen-

tiel de points d'attention clé sur les différentes composantes du Contrôle interne.

Par ailleurs un ensemble de textes régissent la production de l'information financière et comptable.

Ainsi un ensemble de textes de référence définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés et du suivi budgétaire s'applique aux intervenants du processus de reporting financier du Groupe. Notamment, le "Guide du Reporting du groupe Lagardère", en cours de mise à jour, 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 :

- un document cadre définissant les éléments de hors-bilan à intégrer dans l'annexe aux comptes et leur traitement ;
- des instructions spécifiques lors des changements dans les normes comptables ou leur application, comme lors de la préparation des tests annuels d'évaluation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition.

Les branches établissent sous leur propre responsabilité la documentation équivalente pour les systèmes qui leur sont propres, en cohérence avec les principes du Groupe et sous la supervision de la Direction Financière du Groupe.

### 7.4.1.5 SYSTÈMES D'INFORMATION

Les différents systèmes d'information du Groupe sont composés :

- d'outils de communication tels que messageries ou outils collaboratifs (intranet) ;
- d'outils de pilotage des activités, notamment comptables et financiers ;
- de systèmes de production comme par exemple pour la radio et la télévision les régies de diffusion et systèmes d'antenne, pour la presse magazine les outils de chaînes éditoriales, pour la distribution les outils de gestion logistique ; il s'agit également des outils de création et de stockage de contenus numériques et des outils dédiés aux sites Internet.

Les branches gèrent un ensemble de systèmes d'information sous leur responsabilité propre. Il existe par ailleurs un ensemble d'applications Groupe telles que le système de gestion unique cité ci-après (§ 7.4.1.6.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.

#### 7.4.1.5.A SYSTÈME DE GESTION UNIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CONSOLIDÉE

Comme développé au paragraphe 7.4.1.6.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.

### 7.4.1.5.B 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.

### 7.4.1.6 PROCÉDURES, MODES OPÉRATOIRES, OUTILS ET PRATIQUES

#### 7.4.1.6.A ENGAGEMENTS, INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS

Sont soumis à la procédure d'engagement du Groupe :

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

Des seuils sont spécifiés en fonction du type d'opération. 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 critères définis par la Direction Financière du Groupe.

Ne sont pas concernées les opérations de trésorerie ni les augmentations de capital des sociétés consolidées et/ou contrôlées par incorporation de compte courant.

#### 7.4.1.6.B TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

La Direction de la Trésorerie et du Financement précise par une procédure les conditions dans lesquelles elle intervient auprès des banques dans le cadre du recours au financement externe ou de la gestion de la trésorerie.

### B.1 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.

### B.2 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.

### B.3 POLITIQUE DE COUVERTURE, SUIVI DES RISQUES DE MARCHÉ

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au sein des notes 29 et 29.1 du présent Document de référence.

À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Générale du Groupe et les responsables financiers des branches adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

### 7.4.1.6.C ACHATS, VENTES ET ADMINISTRATION DES VENTES

Les pratiques et procédures relatives, d'une part, aux achats et, d'autre part, aux ventes sont définies par les branches du Groupe sous 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 et de l'Immobilier du Groupe anime la politique du Groupe dans ces deux domaines.

#### 7.4.1.6.D CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS APPLICABLES

##### D.1 CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES À LAGARDÈRE SCA

La Direction Juridique Groupe, rattachée au Secrétariat Général du Groupe, veille au respect des principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA.

Elle intervient en particulier lors des opérations de fusion-acquisition (partenariat, croissance externe, cession, restructuration interne, etc.) dont les enjeux sont significatifs pour Lagardère SCA, ainsi que lors de la mise en place par Lagardère SCA d'opérations de financement et d'engagements hors bilan.

La Direction Juridique Groupe veille par ailleurs à l'application des dispositifs réglementaires (réglementation anticoncentration, 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 de Euronext de la Bourse de Paris, et a notamment mis en place, en 2006, toute la procédure nécessaire à l'établissement des listes d'initiés en application de la réglementation européenne.

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 composent le Groupe.

Afin de renforcer la mise en place d'une démarche de conformité au sein du Groupe, une réflexion globale encadrée par la Gérance a permis en 2012 de redéfinir les thématiques de conformité propres aux activités du Groupe, la méthode d'élaboration de programmes ainsi que le mode de déploiement de ces programmes. Cette démarche avait également pour but de redéfinir les principes d'une organisation dédiée à la conformité tant au niveau de Lagardère SCA qu'au niveau des branches.

##### D.2 CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX BRANCHES

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

Dans le cadre de la démarche globale de conformité ci-dessus visée, la Gérance a défini comme priorité la préparation d'un programme pilote anti-corruption à déployer au sein de la branche Lagardère Unlimited. Ce programme est prêt et a vocation à être mis en place courant 2013 (dans un premier temps sur la région Europe-Afrique et dans un deuxième temps sur les régions US et Asie de la branche).

### 7.4.1.6.E PROTECTION JURIDIQUE DES BIENS ET DROITS DU GROUPE

#### E.1 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 branches 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.

Compte tenu de l'utilisation de la marque Lagardère au travers d'activités du Groupe et de l'exposition qui en découle, Lagardère SCA est vigilante quant à la protection de la marque Lagardère et procède régulièrement à des extensions de la protection à l'international afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe.

La marque Lagardère bénéficie d'une protection sur tous les continents.

Par ailleurs, Lagardère SCA a mis en place au profit des quatre branches du Groupe des contrats de licence de marques lui appartenant et dont les branches peuvent avoir besoin dans le cadre de leurs activités.

#### E.2 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.

### 7.4.1.6.F SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction des Systèmes d'Information Groupe met à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information proposant des règles, des pratiques et des moyens à mettre en œuvre au niveau de chaque entité afin de protéger les systèmes d'information et les données qu'ils contiennent. Les entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement cette politique.

### 7.4.1.6.G INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

#### G.1 FONCTIONNEMENT DU REPORTING, PÉRIODICITÉ, CALENDRIER

La structure de reporting du groupe Lagardère repose sur un découpage par branches, engageant la responsabilité de ces dernières 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 par fonction ainsi que 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.

#### G.2 ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, l'ensemble des branches du Groupe établissent leurs budgets-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.

#### G.3 COMPTES RENDUS MENSUELS, REPORTING

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financières du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par entité, un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement commentés ainsi que des soldes intermédiaires de gestion.

Par ailleurs une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans 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 branche, 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, dans le cadre du "Comité des Risques financiers", la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par branche du Groupe et une analyse des "covenants" bancaires décrits à la note 29 de

l'annexe aux comptes consolidés ; elle produit périodiquement une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29.

## 6.4 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.

## 6.5 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.

### 7.4.1.7 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Gérance sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur l'intranet du Groupe, qui est accessible à tous les salariés.

Par ailleurs un ensemble d'applications et notamment d'outils collaboratifs disponibles sur l'intranet du Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire à chacun, tant pour les directions centrales que les branches.

### 7.4.1.8 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Les principales expositions identifiées sont décrites au chapitre 3 "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.

#### 7.4.1.8.A CADRE ORGANISATIONNEL DE LA GESTION DES RISQUES

##### A.1 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.

## A.2 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.

#### 7.4.1.8.B PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DE RISQUES

Un certain nombre de procédures du Groupe concourent à l'identification des risques. Il s'agit en particulier :

- des revues d'audit ;
- des activités de reporting décrites au paragraphe 7.4.1.6.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'engagement, qui comprend une partie spécifiquement dédiée aux risques, et plus généralement des audits de pré-acquisition ou de pré-cession ;
- 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.

#### 7.4.1.8.C PROCÉDURES DE GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

##### C.1 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET L'ACTIVITÉ

La gestion des risques liés à la conjoncture économique et à l'activité fait partie intégrante des processus de décision du Groupe.

Les Directions Générales des branches sont notamment responsables de suivre dans leurs domaines respectifs les risques qui s'attachent à la conjoncture économique, au trafic aérien 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 des risques mentionnés ci-dessus.

Par ailleurs, 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.

## C.2 RISQUES JURIDIQUES

Les mesures de gestion des risques juridiques sont indissociables des procédures de Contrôle interne dans ce domaine, qui sont décrites au paragraphe 7.4.1.6 du présent chapitre.

## C.3 RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS)

La description ci-après est extraite de la note 29 aux états financiers consolidés.

«Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché 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'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».

## C.4 RISQUES LIÉS AU PRIX DU PAPIER

L'évolution du prix du papier fait l'objet d'une attention particulière, les achats de papier de Lagardère Publishing étant supervisés par sa Direction Technique et ceux de Lagardère Active par la Direction des Opérations de la Presse.

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.

## C.5 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description ci-après est extraite de la note 29.2 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.

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.»

## C.6 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Le Groupe accorde une attention particulière à la prévention des risques industriels et à la protection de l'environnement en cohérence avec sa politique sociale et environnementale décrite au chapitre 5 du présent document.

### C.6.1 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 différents 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.

### C.6.2 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.

## C.7 AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS

Les branches du Groupe implémentent des dispositifs de lutte contre la fraude spécifiques à leurs métiers, à leur organisation et à leurs systèmes d'information. Afin de renforcer les dispositifs existants, Lagardère SCA a organisé en 2012 une sensibilisation des collaborateurs du Groupe et a déployé une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.6.F, la Direction des Systèmes d'Information Groupe met à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information que les entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement.

Pour compléter la diffusion de cette politique, la Direction des Systèmes d'Information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques. Une enquête a été conduite en 2012, traitant des domaines suivants :

- l'évaluation de l'exposition au risque ;
- l'évaluation et traitement des risques ;
- l'organisation de la sécurité de l'information ;
- la politique de sécurité de l'information ;
- la gestion des actifs, des biens et des équipements ;

- o la sécurité des Ressources humaines ;
- o la sécurité physique et environnementale ;
- o l'exploitation et la sécurité des systèmes informatiques ;
- o le contrôle d'accès ;
- o l'acquisition, le développement et la maintenance ;
- o la gestion des incidents ;
- o la conformité à la loi et aux règlements du Groupe.

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, sur la base des résultats, des recommandations sont proposées aux entités.

Enfin, le Groupe poursuit le déploiement de son réseau de communication sécurisé, en France et à l'international.

### C.8 ASSURANCE COUVERTURE DES RISQUES

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

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.

### 7.4.1.9 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

#### 7.4.1.9.A CONTRÔLE PAR LES BRANCHES DE LEURS TRAITEMENTS OPÉRATIONNELS

Les branches déploient leur propre dispositif de contrôle interne visant à couvrir leurs activités courantes. Ces dispositifs sont constitués d'une combinaison de moyens et prennent des formes différentes tenant compte de l'organisation de la branche ainsi que des métiers, de la taille, de la localisation géographique et des contraintes réglementaires de ses entités opérationnelles.

La plupart de ces activités de contrôle sont décrites dans le questionnaire d'auto-évaluation commun à l'ensemble du Groupe détaillé au paragraphe 7.4.1.10.B et couvrent les domaines suivants :

Cycle	Processus
<b>Achats</b>	Achats
<b>Finance</b>	Comptabilité Clients
	Fiscalité
	Comptabilité Fournisseurs
	Comptabilité Générale
	Investissements
	Trésorerie
<b>Gestion des risques</b>	Immobilisations
	Gestion des risques
<b>Juridique</b>	Gestion des assurances
	Juridique
<b>Ressources humaines</b>	Secrétariat juridique
	Notes de frais
	Paie
	Gestion des Ressources humaines
<b>Systèmes d'information</b>	Gestion administrative du personnel
	Systèmes d'information
<b>Ventes</b>	Distribution
	Gestion commerciale

### 7.4.1.9.B **CONTRÔLE PAR LES DIRECTIONS CENTRALES DES TRAITEMENTS RÉALISÉS AU SEIN DU GROUPE**

#### B.1 PILOTAGE FINANCIER DU GROUPE

Les comptes consolidés sont établis à chaque fin de mois (sauf pour les mois de janvier et juillet), ce qui permet à la Direction Centrale en charge de la consolidation d'exercer une revue régulière des informations financières remontées par les branches.

Un suivi mensuel de la situation de trésorerie des branches et du Groupe est réalisé par le Directeur Financier du Groupe avec le support de certaines Directions Centrales. À cette occasion, un suivi des ratios liant le groupe Lagardère aux banques qui le refinancent est également réalisé.

Une revue bimestrielle des risques de contrepartie des branches et du Groupe est réalisée par le Directeur Financier du Groupe, avec le support de certaines directions centrales. Cette revue détaille par branche et pour le Groupe les risques de contreparties liés notamment aux clients, au portefeuille de placement et aux contrats de couverture.

Le Comité Financier, défini au paragraphe 7.4.1.2.A2, valide par ailleurs en fin d'année le budget annuel et le plan à trois ans proposés par chacune des branches. Le Comité Reporting, défini au paragraphe 7.4.1.2.A3, effectue pour sa part un suivi mensuel du respect effectif de ce budget par chacune des branches.

Enfin, comme le prévoit la procédure d'investissement du Groupe, le Comité Financier revoit les investissements, les désinvestissements et les engagements significatifs.

#### B.2 SUIVI DES AFFAIRES JURIDIQUES

La Direction Juridique 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 7.4.1.4, 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.

La Direction Juridique Groupe demande de plus aux branches dans le cadre du Reporting Juridique de lui transmettre – chaque fois que nécessaire – en temps réel les informations et documents liés aux sujets suivants :

- relations avec les autorités administratives à caractère national et supranational ;
- maîtrise des activités (couvrant l'organisation de la branche pour se conformer aux lois et règlements) ;
- opérations exceptionnelles ;
- litiges présentant un impact financier annuel supérieur à 5 M€ ou emportant un risque d'image pour le Groupe ;
- engagements de non-concurrence ;
- clauses de changement de contrôle ;
- utilisation des marques "Lagardère", "Hachette" et "Matra" ;
- investissements ;
- fraude/corruption.

#### B.3 AUTRES DOMAINES

Les directions centrales ont par ailleurs mis en place des échanges avec les branches leur permettant d'avoir des informations sur les traitements effectués au sein du Groupe, notamment en matière de systèmes d'information, de développement durable, de gestion des Ressources humaines, de gestion des risques et de contrôle interne. Ces échanges ont généralement lieu avec le siège de

chaque branche et dans certains cas avec les entités opérationnelles de ces dernières. Ces échanges sont basés sur un réseau de correspondants jouant un rôle de relais vis-à-vis des entités opérationnelles ainsi que sur la mise en place de politiques et de reporting.

### 7.4.1.10 **SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

Le groupe Lagardère renforce de manière continue la surveillance de ses dispositifs de Contrôle interne et de gestion des risques.

#### 7.4.1.10.A **SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES**

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.8.A2, la Direction des Risques et du Contrôle Interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère.

Au titre de ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle Interne établit une synthèse des risques du Groupe, assure un rôle de veille et d'alerte vis-à-vis de la Gérance et des branches ainsi que la réalisation d'analyses de risques transverses au Groupe. Plus spécifiquement :

- La Direction fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques, ainsi que lors de la mise en place de couvertures financières ou d'assurance.
- La Direction apporte un support à la Gérance en réalisant des analyses de risques transverses au Groupe ou spécifiques. Elle intervient ainsi à l'occasion d'opérations financières significatives ou pour assurer des missions ponctuelles.
- La Direction intervient en tant que de besoin pour accompagner la mise en place de mesures de maîtrise concernant des risques spécifiques identifiés au sein du Groupe.
- La Direction anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. Cet exercice a été reconduit en 2012. La Direction des Risques et du Contrôle Interne assure un suivi des principaux risques identifiés et de la mise en place des mesures de maîtrise associées.

La Direction des Risques et du Contrôle Interne anime par ailleurs un programme d'assurances au bénéfice des Mandataires Sociaux et des entités du Groupe. Elle établit annuellement une vision consolidée des programmes d'assurances déployés au sein du Groupe et joue un rôle de support aux entités du Groupe dans le cadre de la gestion de leurs propres programmes d'assurances (i.e. souscrits en leur nom propre). Par ailleurs, certaines entités confient la gestion de tout ou partie de leur programme d'assurances à la Direction des Risques et du Contrôle Interne.

Pour mener ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle Interne est en relation avec les Directions Centrales et avec un réseau de correspondants au sein des Branches, notamment le Directeur Financier de ces dernières.

#### 7.4.1.10.B **SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE**

La Direction des Risques et du Contrôle Interne est en charge d'animer le dispositif de contrôle interne du Groupe. Pour remplir cette mission, elle dispose depuis 2011 d'un Responsable du Contrôle interne dédié. Ce dernier dispose d'un correspondant au sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne au sein de sa branche. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche est rattaché à un membre du Management de sa branche, qui est le plus souvent le Directeur Financier. Cette organisation

permet d'assurer une surveillance renforcée et plus efficace du dispositif de contrôle interne au sein de l'ensemble du Groupe.

Comme indiqué au paragraphe 7.4.1.9 "Activités de contrôle" Lagardère SCA met en œuvre annuellement une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe. Cette démarche est animée par les Responsables de Contrôle Interne et consolidée par la Direction des Risques et du Contrôle Interne. Elle participe au processus continu d'amélioration de la maîtrise et de l'efficacité des traitements au sein des entités du groupe Lagardère.

La méthodologie repose sur la définition d'un référentiel Groupe (diffusé auprès de toutes les branches) composé de 7 processus financiers, 10 processus opérationnels et 2 processus de gestion des risques, couverts par 209 points de contrôle. Deux branches ont par ailleurs souhaité compléter cet ensemble par des questionnaires spécifiques à leurs activités.

L'auto-évaluation vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité de chacun de ces points de contrôle, mais aussi à renforcer la formalisation des procédures de contrôle interne et à assurer leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les Responsables de Contrôle interne analysent les résultats de l'auto-évaluation pour leur branche respective, et une synthèse est présentée à la Gérance et au Comité d'Audit pour l'ensemble du Groupe. Ces informations servent aux responsables opérationnels dans l'appréciation qu'ils portent sur la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la responsabilité et dans la mise en œuvre de plans d'amélioration. Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit Groupe.

Par ailleurs, chaque Dirigeant de branche adresse, à l'attention du Président du Conseil de Surveillance, un rapport détaillé sur la gestion des risques et du contrôle interne de sa branche. Ce rapport analyse entre autres les résultats des questionnaires d'auto-évaluation.

### **7.4.1.10.C CAS SPÉCIFIQUE DE LA SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

#### **C.1 SÉCURITÉ**

Comme décrit au paragraphe 7.4.1.8.C7, 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.

Sur la base de cette enquête, la Direction des Systèmes d'information transmet aux entités concernées des recommandations visant à assurer un niveau de sécurité satisfaisant au regard de la politique de sécurité informatique du groupe Lagardère.

#### **C.2 ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE GESTION UNIQUE**

Le système de gestion unique décrit au paragraphe 7.4.1.6.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 paragraphe 7.4.1.5, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

#### **7.4.1.10.D AUDIT DES DISPOSITIFS**

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, procède à l'audit des dispositifs de Contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des processus de reporting associés, tels qu'ils sont définis au sein du groupe Lagardère. Les missions d'audit relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Gérance et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des Dirigeants des branches. Le champ d'inter-

vention de la Direction de l'Audit inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle et prévoit en particulier :

- une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- la prise en compte des besoins des Dirigeants du Groupe et des branches ;
- des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne dont la revue s'avère nécessaire au regard de la cartographie des risques ou des analyses de la Direction des Risques et du Contrôle Interne Groupe ;
- des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- des audits portant sur le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

La Direction de l'Audit Groupe peut également être amenée à conduire des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Gérance ou les branches, des missions spécifiques de revues de risques opérationnels et financiers, des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou encore des interventions ad hoc au sein d'entités confrontées à des situations de fraude. La conduite des missions d'audit suit un processus normé incluant notamment un suivi par la Direction des plans d'actions consécutifs à ses missions.

La mission de la Direction de l'Audit Groupe, ses pouvoirs et ses responsabilités au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'audit interne. La Direction de l'Audit Groupe présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel, une synthèse des missions effectuées, de leurs conclusions et de leur application, ainsi que des indicateurs d'activité permettant de mesurer l'efficacité de son action.

La Direction de l'Audit Groupe suit une politique de recrutement destinée à maintenir ses compétences techniques (par exemple en matière d'audit informatique) et linguistiques (pour être en mesure d'intervenir dans les langues les plus utilisées au sein du Groupe). La Direction participe à la diffusion de la culture de risque et de contrôle interne au sein du Groupe par ses missions mais également par la mobilité professionnelle de ses collaborateurs.

#### **7.4.1.10.E 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.

#### **7.4.1.10.F ÉVOLUTION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2012 le renforcement de son dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques dans le prolongement des actions engagées depuis 2010 :

- La Direction de l'Audit Groupe a poursuivi sa démarche de renforcement du processus d'audit et d'élaboration du plan d'audit en privilégiant notamment l'amélioration de la couverture des entités significatives du Groupe et de dispositifs transverses de maîtrise des risques.

- o La Direction des Risques et du Contrôle Interne et la Direction des Systèmes d'information, en collaboration avec les branches, ont assuré en 2012 une meilleure intégration du questionnaire d'auto-évaluation et du questionnaire de sécurité informatique.
- o Lagardère SCA a complété les dispositifs existants au sein du Groupe en mettant à jour ou en déployant plusieurs politiques

structurantes en matière notamment d'engagement, de déontologie, de lutte contre la fraude, de gestion des Ressources humaines et en complétant les directives existantes en matière de calcul des indicateurs extra-financiers liés à la réglementation RSE.

## 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 à la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par votre Société.

Le présent rapport, établi sous la responsabilité du Président du Conseil de Surveillance, a été préparé avec le concours du secrétaire du Conseil. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité des Nominations et des Rémunérations lors de sa réunion du 19 février 2013 et par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 5 mars 2013.

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 Conseil de Surveillance qui en a approuvé les termes dans sa séance du 7 mars 2013.

### 1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus. Le renouvellement du Conseil s'effectue par moitié tous les deux ans. Le Conseil a par ailleurs décidé que les mandats seraient d'une durée maximum de quatre ans.

Au 31 décembre 2012, votre Conseil était composé de 15 membres: Xavier de Sarrau (Président), Nathalie Andrieux, Antoine Arnault, Martine Chêne, Georges Chodron de Courcel, François David, Pierre Lescure, Jean-Claude Magendie, Hélène Molinari, Javier Monzón, Amélie Oudéa-Castéra, Didier Pineau-Valencienne, François Roussely, Susan M. Tolson et Patrick Valroff.

La composition du Conseil (détaillée au § 7.2.3 du Document de référence) lui donne toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance.

Le Conseil a considéré nécessaire, eu égard à sa mission de contrôle, d'être composé d'une majorité de membres indépendants.

À ce dernier titre, l'examen de la situation de chacun des membres du Conseil de Surveillance par le Comité des Nominations et des Rémunérations permet de conclure aujourd'hui que 13 d'entre eux, soit plus des quatre cinquièmes, sont "indépendants" au regard des différents "critères" visés par le Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, critères considérés par le Conseil de Surveillance comme la grille d'analyse de référence; il s'agit de:

- o M. Xavier de Sarrau;
- o Mme Nathalie Andrieux;
- o M. Antoine Arnault;
- o Mme Martine Chêne;
- o M. François David;
- o M. Pierre Lescure;

- o M. Jean-Claude Magendie;
- o Mme Hélène Molinari;
- o M. Javier Monzón;
- o M. Didier Pineau-Valencienne;
- o M. François Roussely;
- o Mme Susan M. Tolson;
- o M. Patrick Valroff.

En revanche, au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance, ont été considérés comme "non indépendants" pour les raisons suivantes:

- o M. Georges Chodron de Courcel, Directeur Général Délégué de BNP Paribas, banque significative du Groupe;
- o Mme Amélie Oudéa-Castéra, épouse du Président de la Société Générale, banque significative du Groupe. Dans l'incertitude sur l'application des textes à la situation de Mme Amélie Oudéa-Castéra, le Conseil de Surveillance, via le Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé d'interpréter de manière stricte le critère du Code AFEP-MEDEF, nonobstant la rigoureuse indépendance dont il crédite cette dernière.

### 2. RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL ET 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 appro-

fondie 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 2013. Au cours de l'exercice 2012, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises avec un taux moyen de présence de 91,5 % (cf. infra le tableau d'assiduité) :

- o le 8 mars, avec un taux de participation de 93 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés et la situa-

tion générale des activités et de leurs perspectives, préparer l'Assemblée Générale annuelle, approuver le rapport du Président du Conseil de Surveillance et arrêter son rapport aux actionnaires ;

- o le 6 juin, avec un taux de participation de 87 %, notamment pour faire un point sur l'actualité du Groupe, examiner l'impact du numérique dans le Groupe (étude et présentation confiées par le Comité d'Audit à Patrick Valroff), la vision stratégique de Lagardère Active (présentation animée par Denis Olivennes et son équipe) et entendre les conclusions de la mission d'évaluation extérieure sur le fonctionnement et les travaux du Conseil de Surveillance et de ses comités (présentation réalisée par le cabinet en charge de l'évaluation) ;
- o le 5 septembre, avec un taux de participation de 93 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés semestriels et la situation générale des activités et de leurs perspectives, assurer un suivi des conclusions de l'évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil ; le Conseil s'est également penché sur la communication financière du Groupe (présentation réalisée par le Directeur des relations investisseurs) ;
- o le 5 décembre, avec un taux de participation de 93 %, notamment pour examiner la situation générale des activités, entendre des présentations sur le rôle du Conseil de Surveillance dans une société en commandite par actions (présentation réalisée par Jean-Claude Magendie), sur la revue de la politique du Groupe en matière de plans de succession et de gestion des talents (étude et présentation confiées par le Comité d'Audit à François David) et sur la valeur des actifs du Groupe par rapport au cours de Bourse (Dominique D'Hinnin).

À l'issue de ce Conseil de Surveillance, les membres se sont réunis hors la présence de la Gérance.

#### • Assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et des comités en 2012

Membre du conseil	Taux d'assiduité au Conseil de Surveillance	Taux d'assiduité au Comité d'Audit	Taux d'assiduité au Comité des Nominations et des Rémunérations
Nathalie Andrieux	100 %	100 %	
Antoine Arnault	66,6 %		
Bernard Arnault	0 %		
Martine Chêne	100 %		
Georges Chodron de Courcel	100 %		100 %
François David	100 %	83,3 %	100 %
Raymond H. Lévy	100 %	100 %	
Pierre Lescure	75 %		100 %
Jean-Claude Magendie	75 %		
Christian Marbach	100 %	100 %	
Hélène Molinari	100 %		
Javier Monzón	100 %		
Amélie Oudéa-Castéra	100 %	83,3 %	
Didier Pineau-Valencienne	100 %	100 %	
François Roussely	100 %		
Xavier de Sarrau	100 %	100 %	
Susan M. Tolson	75 %		
Patrick Valroff	100 %	100 %	

### 3. LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### 3.1 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 dont la nomination est proposée à 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 de membres de la Gérance est assurée par la société Lagardère Capital & Management, liée au Groupe par un contrat de prestation de services. L'application de ce contrat, approuvé par le Conseil et par l'Assemblée Générale sous le régime des conventions réglementées, fait l'objet d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges refacturées au titre du contrat comprenant pour l'essentiel la rémunération des membres composant la Gérance ;
- 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. L'expertise des membres du Comité d'Audit est décrite au §. 7.2.3 du Document de référence.

Au 31 décembre 2012, le Comité d'Audit était composé de Xavier de Sarrau (Président), Nathalie Andrieux, François David, Amélie Oudéa-Castéra, Didier Pineau-Valencienne et Patrick Valroff, soit à plus des 2/3 de membres indépendants (cf. §.1 ci-dessus).

Les membres du Comité d'Audit entendent, en tant que de besoin, les principaux dirigeants du Groupe ; les Commissaires aux Comptes leur présentent la synthèse de leurs travaux.

Les membres du Comité d'Audit ont, par ailleurs, la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la Direction.

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 en février, mars, mai, août, octobre et novembre 2012.

La totalité des membres était présente pour chacune de ces réunions, à l'exception des séances de mai et de novembre, pour lesquelles le taux de présence était respectivement de 80 % et de 83,3 %.

La réunion de février avait pour objet la revue des tests de valeur relatifs aux actifs incorporels dans la perspective des comptes arrêtés au 31 décembre 2011.

La réunion de mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2011 et à la présentation et l'examen du projet de rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques.

En mai, le Comité s'est penché sur l'activité de l'audit interne et la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes. Il s'est vu présenter par la Direction des Risques et du Contrôle Interne le dispositif Groupe d'auto-évaluation du contrôle interne. Il a enfin fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M).

En août, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2012. Par ailleurs, les conclusions d'une mission externe de suivi de l'évaluation des fonctions Risques, Contrôle Interne et Audit Interne conduite par un consultant spécialisé ont été présentées.

En octobre, le Comité s'est vu exposer par un des membres du Comité d'Audit un point sur la gestion du capital humain, des compétences et plans de succession au sein du Groupe, ainsi qu'une présentation par la Direction Juridique Groupe de l'état des principaux litiges juridiques du Groupe.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, il s'est penché sur l'activité de l'audit interne durant le second semestre et sur le plan d'audit 2013. Il s'est par ailleurs vu présenter un point sur la valorisation financière du Groupe et une présentation du chiffrage des axes stratégiques du Groupe.

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 Financier Adjoint, le Directeur Central des Comptabilités, le Directeur des Risques et du Contrôle Interne, le Directeur Juridique 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.

#### 3.2 COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des Nominations et des Rémunérations, créé le 27 avril 2010 par le Conseil de Surveillance, a principalement pour missions, en application de son règlement intérieur :

- en matière de composition du Conseil et des Comités :
  - sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité ;
  - réexaminer périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance ;
  - apprécier *a priori* les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère ;

- o en matière de rémunération :
  - encadrer, s’il y a lieu, les éléments de rémunération extérieurs à la convention Lagardère Capital & Management (ladite convention étant, en tant que convention réglementée, examinée par le Comité d’Audit – cf. ci-dessus) qui seraient perçus par les mandataires sociaux directement des sociétés du Groupe. Ceci vise notamment, en l’état actuel de la législation, les attributions d’options de souscription ou d’achat d’actions et d’actions gratuites et leur part dans la rémunération globale des membres de la Gérance;
  - proposer le montant global des jetons de présence à verser aux membres du Conseil de Surveillance et des Comités qui est soumis à l’Assemblée Générale et les règles de détermination et de répartition du montant de ces jetons de présence, notamment en fonction de l’assiduité des membres à ces réunions.

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.

Au 31 décembre 2012, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé de François David (Président), Georges Chodron de Courcel et Pierre Lescure, soit aux 2/3 de membres indépendants (cf. §1 ci-dessus).

Celui-ci s’est réuni deux fois au cours de l’exercice, en janvier et en février; la totalité des membres était présente à chacune de ces réunions.

Lors de sa réunion de janvier, le Comité a analysé la composition du Conseil et des Comités, l’indépendance des membres et fait un point sur les renouvellements et remplacements des mandats venant à échéance. Il a ainsi pris en considération les objectifs de diversification du Conseil, que ce soit en termes de compétences métiers, d’expertises mais également de parité hommes/femmes tel que fixée par la loi Copé Zimmerman et inscrit dans le Code AFEP-MEDEF. Il a examiné le profil d’une première sélection de candidats proposés par le cabinet de recrutement indépendant à qui il a été confié une mission d’assistance et de conseil de recherche de nouveaux membres. Il a enfin procédé à l’examen annuel des conditions d’attributions des actions gratuites aux dirigeants.

Lors de sa réunion de février, le comité a arrêté une liste de candidats à proposer au Conseil de Surveillance.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Président du Conseil de Surveillance et du Secrétaire Général du Groupe.

#### 4. L’ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Eu égard à l’importance croissante des travaux que la réglementation a mis à sa charge et à celle de son Comité d’Audit, et qui s’est traduit par une augmentation progressive du nombre de leurs réunions, et conformément aux recommandations du Code AFEP MEDEF, le Conseil de Surveillance a décidé, en 2009, d’instituer une évaluation de la composition, de l’organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses comités afin, notamment, de juger de la préparation et la qualité de leurs travaux.

En conséquence, le Conseil de Surveillance a procédé à des auto-évaluations en 2010 et 2011. En 2012, l’évaluation a été confiée à un cabinet externe; elle s’est appuyée sur les réponses des membres du conseil à un questionnaire, des entretiens individuels avec les membres, une analyse documentaire ainsi que sur un benchmark informatif permettant de situer la gouvernance de la société par rapport à un échantillon qualifié de sociétés en commandite par actions, de société à actionnariat familial de référence ou du même secteur.

Les conclusions de cette évaluation ont été présentées au Conseil de Surveillance lors de sa séance du 6 juin.

Les pistes d’amélioration ressortant de cette évaluation ont ensuite été examinées par un groupe de travail composé de membres du conseil ayant une compétence particulière en matière de gouvernance. Le groupe de travail a formulé un certain nombre de propositions qui ont été adoptées par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 5 septembre.

À ce titre, il a notamment été décidé :

- o la mise en place d’une “intronisation” des nouveaux membres du Conseil afin de leur apporter rapidement une bonne connaissance du Groupe (activités, métiers, stratégie, etc.) et de ses dirigeants; cette intronisation est également proposée à tous les membres déjà présents;
- o en dehors des réunions formelles du Conseil et des Comités, une ouverture des entretiens du Président du Conseil avec la Gérance aux membres du Conseil;
- o en ce qui concerne les Comités, une meilleure communication des travaux réalisés au Conseil de Surveillance;
- o la mise en place d’une réunion annuelle des membres du Conseil de Surveillance en dehors de la présence de la Gérance;
- o l’envoi plus systématique de documents en amont du conseil et en dehors des réunions du conseil (tels que les notes d’analyses concernant Lagardère SCA).

#### 5. 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.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées ou appliquées partiellement	Explication
Critères d'indépendance	
« Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes »	Il a 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.
« Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans »	Il a été considéré que le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à douze années, ne fait pas obstacle à son indépendance et, au contraire, figure comme un atout dans un rôle de contrôle.

## 6. 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.

## 7. 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 2012.

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 2012.

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 du

conseil de surveillance, 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 du conseil de surveillance. 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 du conseil de surveillance ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président du conseil de surveillance.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle

interne 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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 29 mars 2013.

#### Les Commissaires aux Comptes

Mazars	Ernst & Young et Autres
Bruno Balaire	Jeanne Boillet

## 7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

RFA

### 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 7,4 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 d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les princi-

pales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût salarial de 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 2012, la facturation émise au titre de la convention par Lagardère Capital & Management s'élève à 22,7 M€ contre 22,1 M€ en 2011. La charge salariale totale comptabilisée par cette dernière est de 19,1 M€. Elle correspond à 10,1 M€ de rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales y afférentes et la dotation à la provision pour retraites (6,3 M€). Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe pour 1,9 M€, honoraires et frais divers pour 0,8 M€), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue de la convention, s'établit, après imputation de l'impôt correspondant à 0,7 M€.

## 7.5.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant – Voir § 7.2.4.2

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

# 8

## AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

<b>8.1 CAPITAL SOCIAL</b> <small>RFA</small>	248	<b>8.2.5</b> Modification des droits des actionnaires	256
8.1.1 Montant et évolution du capital social	248	<b>8.2.6</b> Assemblées Générales des actionnaires	256
8.1.2 Autodétention et autocontrôle	248	<b>8.2.7</b> Conditions d'un changement de contrôle de la Société	258
8.1.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	249	<b>8.2.8</b> Déclarations de franchissements de seuils statutaires	258
8.1.4 Capital autorisé mais non émis	249	<b>8.3 CONTRATS IMPORTANTS</b> <small>RFA</small>	259
8.1.5 Nantissements d'actions de l'émetteur	250	8.3.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie	259
8.1.6 Marché des titres	250	8.3.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	260
8.1.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	252	<b>8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES</b>	260
8.1.8 Répartition du capital – Principaux actionnaires	252		
<b>8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES</b> <small>RFA</small>	253		
8.2.1 Objet social	253		
8.2.2 Gérance	253		
8.2.3 Conseil de Surveillance	254		
8.2.4 Associés Commandités	255		

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

## 8.1 CAPITAL SOCIAL

RFA

### 8.1.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

#### 8.1.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2012, 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
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
2011	Attribution d'actions gratuites aux salariés	403 250	2 459 825	-	802 372 869,60	131 536 536
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	403 250	2 459 825	-	799 913 044	131 133 286
2012	Attribution d'actions gratuites aux salariés	407 205	2 483 950,5	-	802 258 799,60	131 540 491
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	407 205	2 483 950,5	-	799 913 044,60	131 133 286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les six derniers exercices provient d'actions attribuées au person-

nel 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 2012 la Société détenait directement 3 274 993 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 2,50 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 130 733 307,69 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2012 (24,84 €), le montant de la provision passée 49 375 586,84 € ramène la valeur nette comptable de ce portefeuille à 81 357 720,85 €.

#### 8.1.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSFERTS ET ANNULATIONS D' ACTIONS

##### A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2012

Au cours de l'exercice 2012 et sur la base des autorisations données par les Assemblées des 10 mai 2011 et 3 mai 2012 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 deux d'entre eux 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 un contrat renouvelé chaque année et auquel la Société a affecté 20 millions d'euros maximum :

- acquis 745 772 actions pour un prix global de 15 933 942,00 €, soit à un prix moyen de 21,37 € par action ;
- vendu 836 272 actions pour un prix global de 17 446 017,81 €, soit à un prix moyen de 20,86 € par action.

##### 2. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

Elle a réaffecté 407 205 actions de l'objectif, "acquisition en vue de leur conservation et remise ultérieure à l'échange" à l'objectif de "réduction de capital".

### 3. Réduction de capital

Elle a annulé 407 205 actions en 2012.

#### B) SITUATION À FIN 2012

À la fin de l'exercice 2012, les 3 274 993 actions détenues directement par Lagardère SCA, représentant 2,50 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 3 113 678 actions destinées à "l'attribution d'actions aux salariés", représentant 2,37 % du capital ;

- 151 815 actions destinées à la "conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe", représentant 0,12 % du capital ;
- 9 500 actions affectées à "l'animation du marché", représentant 0,007 % du capital.

Elle détenait de plus le droit d'acquérir auprès de Barclays Bank Plc 2 574 552 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 :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice des call
2003	1 214 132	51,45	18/12/2013
2004	1 360 420	51,92	20/11/2014

#### C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION DONNÉE PAR L'ASSEMBLÉE DU 3 MAI 2012

L'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2012 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital pour un montant maximum de 400 millions d'euros, moyennant un prix d'achat maximum par action de 40 €, 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 reconvenue 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 15 mai 2012.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du 3 mai 2012.

Conformément à cette autorisation, votre Société a, entre le 3 mai 2012 et le 28 février 2013, dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, acquis 644 432 actions pour un montant global de 14 242 693,47 € et vendu 709 432 actions pour un montant global de 15 635 329,08 € sur le marché.

Elle a, comme indiqué plus avant, annulé 386 050 actions.

\*\*\*

Il sera demandé à l'Assemblée du 3 mai 2013 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 2012, 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 et dirigeants entre 2013 et 2016 suite aux attributions gratuites de 2009, 2010, 2011 et 2012 seront créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer s'élèverait en conséquence à 1 609 780 actions de 6,1 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,23 % qui sera en principe compensée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues comme cela a été le cas en 2011 et 2012.

## 8.1.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2011 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 titre de rappel, l'Assemblée du 28 avril 2009 a autorisé la Gérance, pour une durée de trente-huit mois, à procéder :

o 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 pourrait 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 pourrait 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, 2010, 2011 et 2012 seule l'autorisation relative à l'attribution d'actions gratuites a été utilisée.

Bien que cela concerne des titres ne donnant pas accès au capital, on rappellera ici que l'Assemblée du 10 mai 2011 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 2012

Nombre d'actionnaires : 82

Nombre d'actions : 12 220 705 soit 9,32 % 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 2012

12 190 179 actions appartenant à Lagardère Capital & Management, soit 9,30 % du capital.

## 8.1.6 MARCHÉ DES TITRES

### 8.1.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2012 : 131 133 286

Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2012 : 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)
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
2011	126 997 338	1,30	Néant	1,30	165,10
2012	127 461 743	1,30	Néant	1,30	165,70

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor public.



## 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.

(1) Les participations significatives sont celles représentant une quotité de capital d'une valeur de plus de 150 millions d'euros.

## 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 31/12/2012			Situation au 31/12/2011			Situation au 31/12/2010		
	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>	12 190 179	9,30	14,94	12 610 893	9,62	15,12	12 610 893	9,62	14,01
Investisseurs institutionnels français	22 017 157	16,79	17,25	24 406 973	18,61	19,63	20 595 221	15,71	17,54
Investisseurs institutionnels étrangers	83 866 083	63,95	57,44	77 207 268	58,88	52,59	83 037 247	63,32	56,33
Public	7 890 270	6,02	8,29	11 184 361	8,53	10,52	9 035 507	6,88	9,94
Salariés & FCP du Groupe	1 903 308	1,45	2,08	1 958 593	1,49	2,14	1 755 470	1,34	2,18
Autodétention	3 266 289	2,49	-	3 765 198	2,87	-	4 098 948	3,13	-
<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 & Management.

Sur les 1,45 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,42 % 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 2012, le capital social était réparti entre 67 602 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société, sachant que les actionnaires étrangers, non-résidents en France et inscrits dans les comptes de la Société via des intermédiaires inscrits pour leur compte représentent la plus grosse partie des Investisseurs Institutionnels étrangers figurant dans le tableau ci-dessus et détenant 63,95 % des actions composant le capital social.

### 8.1.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS EN 2012

Qatar Investment Authority a déclaré avoir franchi le 14 mars 2012, à la hausse, via sa filiale Qatar Holding LLC le seuil de 10 % des droits de vote de la société.

### 8.1.8.3 ACTION DE CONCERT

Néant

### 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 2012 s'élevaient à 163 156 157.

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 2012, à 166 422 846.

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 163 156 157 au 31 décembre 2012.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était de 0,005 % (0,004 % du capital).

### 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 9,30 % du capital et 14,94 % 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 via sa filiale Qatar Holding LLC, au 31 décembre 2012, 12,827 % du capital et 10,309 % des droits de vote en Assemblée.

### 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 2013 figure au paragraphe 4.3.

## 8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

RFA

### 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.
- Le 30 juin 2012, M. Philippe Camus a quitté le groupe Lagardère et démissionné à cette occasion de l'ensemble de ses mandats, dont ceux qu'il exerçait au sein d'Arjil Commanditée-Arco, et, en conséquence au sein de la Gérance.

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 rappelées ci-après.

3. Chaque Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou par les statuts aux Assemblées d'Actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Conformément à la loi, chaque Gérant peut autoriser et consentir au nom de la Société toute caution, aval et garantie qu'il juge raisonnable.

Chacun des Gérants peut déléguer partie des pouvoirs lui appartenant à une ou plusieurs personnes employées ou non par la Société et ayant ou non avec celle-ci des liens contractuels ; une telle délégation n'affectera en rien les devoirs et responsabilités du Gérant en ce qui concerne l'exercice de tels pouvoirs.

4. Le ou les Gérants doivent donner tout le soin nécessaire aux affaires de la Société.

5. La limite d'âge pour les fonctions de Gérant, personne physique, est fixée à 80 ans.

6. Tout mandat de Gérant, par ailleurs renouvelable, est d'une durée maximum de six ans.

Chaque Gérant souhaitant démissionner doit prévenir les autres Gérants, les Commandités et le Président du Conseil de Surveillance par lettres recommandées avec accusé de réception, trois mois au moins avant la date à laquelle cette démission doit prendre effet.

Est démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, avec effet immédiat, toute personne morale, Associée Commanditée Gérante, en cas de changement de son ou ses Gérant(s), ou du Président de son Conseil d'Administration et/ou de son 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 visio-conférence 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.

- 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, troi-

sième alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

- 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.

- 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 4, rue de Presbourg 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 2012 sont les suivants (en milliers d'euros) :

### • Bilan

<b>Actif</b>	
Créances	20 221
Disponibilités	2
<b>Total</b>	<b>20 223</b>
<b>Passif</b>	
Capitaux propres	20 174
Dettes	49
<b>Total</b>	<b>20 223</b>

## • Compte de résultat

Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	29
<i>Résultat d'exploitation</i>	(29)
Produits financiers	68
Charges financières	0
<i>Résultat financier</i>	67
<i>Résultat exceptionnel</i>	0
Impôts sur les bénéfices	13
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>25</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 (ou ayant voté par correspondance).

## 8.2.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

### 8.2.6.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES (ARTICLE 19)

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par la Gérance, soit par le Conseil de Surveillance ou par toute autre personne disposant de ce droit en vertu de la loi ou des statuts.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la loi et les règlements.

Les Assemblées Générales sont présidées par le Gérant ou par l'un des Gérants, s'ils sont plusieurs. Si l'Assemblée est convoquée par le Conseil de Surveillance, elle est présidée par le Président de ce Conseil ou l'un de ses membres désignés à cet effet. En cas de convocation par une autre personne spécialement

habilitée par la loi, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. Dans tous les cas, à défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée, celle-ci élit son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau ainsi composé désigne un Secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du Bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du Bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par l'un des Gérants, par le Président du Conseil de Surveillance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

### 8.2.6.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES (ARTICLE 20)

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera le rapport de gestion préparé par la Gérance ainsi que les rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil de Surveillance, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée, à l'exception de toutes celles définies à l'article 21 des statuts comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

À l'exception de celles relatives à l'élection, à la démission ou à la révocation des membres du Conseil de Surveillance, et à l'accord sur la nomination d'un Gérant, après exercice à deux reprises dans les deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir § 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

À l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa (voir § 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

### 8.2.6.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (ARTICLE 21)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- o 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 ;
- o la dissolution de la Société ;
- o la fusion de la Société ;
- o 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 transfor-

mation 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 :

- o donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint ; ou<sup>(1)</sup>
- o voter par correspondance ; ou
- o adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra faire choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Si un actionnaire décide, après décision de la Gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- o soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- o 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 action-

(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.

naires 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-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

## 8.2.7 CONDITIONS D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Comme indiqué en tête de la section 7.1, la spécificité de la Société en commandite par actions est qu'elle comprend deux catégories d'associés : les Associés Commandités et les Associés Commanditaires.

Un changement de contrôle de la Société implique en conséquence à la fois un changement dans la composition de ces deux catégories d'associés. La Société étant cotée en bourse, un tiers peut, par le biais d'une offre publique d'achat prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui lui sont attachés. Mais il ne peut prendre le contrôle de l'Assemblée des Associés Commandités et, en conséquence, il ne peut modifier seul les statuts de la Société.

Par ailleurs, tout nouveau Gérant ne pouvant être nommé que par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de

Surveillance<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.

(1) Voir à cet égard le paragraphe 8.2.3 présentant les "Pouvoirs du Conseil de Surveillance" – alinéa 2 – en cas de nomination ou de renouvellement de tout Gérant.

## 8.2.8 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS 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 en Assemblée est tenue, dans les cinq jours de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception ou tout autre moyen équivalent pour les actionnaires étrangers envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de

deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, et notamment à l'article 228-II du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

## 8.3 CONTRATS IMPORTANTS

RFA

### 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 :

#### **LAGARDÈRE ACTIVE A CÉDÉ À HEARST CORPORATION INC. LA MAJEURE PARTIE DE SON ACTIVITÉ DE PRESSE MAGAZINE À L'INTERNATIONAL**

Lagardère Active a cédé à Hearst Corporation Inc. son activité de Presse magazine à l'international, dans les pays suivants :

- le 31 mai 2011 : États-Unis, Italie, Espagne, Japon, Pays-Bas, Hong Kong, Mexique, Taïwan, Canada et Allemagne;
- le 3 juin 2011 : Russie et Ukraine;
- le 29 juillet 2011 : Royaume-Uni;
- le 30 novembre 2011 : Chine (hors joint venture Marie-Claire);
- le 1<sup>er</sup> février 2012 : Chine (joint venture Marie-Claire).

En République tchèque, les activités n'ont pas été cédées à Hearst, mais à un partenaire local qui a souhaité exercer son droit de préemption (à un prix identique à celui proposé par Hearst).

L'ensemble des activités concernées par les cessions intervenues avant le 31 décembre 2011 a été déconsolidé dans les comptes annuels et représente un montant de cession de 648 millions d'euros.

Lagardère a accordé à Hearst une licence pour la marque Elle dans les domaines suivants : magazines, Internet, mobile et tous les supports numériques et audiovisuels, sans effet sur les activités de merchandising. En conséquence, Lagardère percevra une redevance annuelle récurrente, calculée sur le chiffre d'affaires net de Elle généré par Hearst dans les pays concernés.

Par ailleurs, Lagardère a conservé dans certains pays les actifs immobiliers dans lesquels est exploitée l'activité de Presse Magazine à l'international d'une valeur de 40 millions d'euros environ.

#### **CESSION DE LA PARTICIPATION DÉTENUE DANS LE MONDE INTERACTIF**

Lagardère Active Broadband a cédé le 16 décembre 2011 la participation de 34 % qu'elle détenait dans le capital de la société Le Monde Interactif. Cette cession a été réalisée au profit de l'autre actionnaire du Monde Interactif, la Société Éditrice du Monde qui en détient désormais l'intégralité du capital.

Cette opération fait suite à la cession de la participation de 17,27% détenue par le groupe Lagardère dans la société Le Monde SA intervenue le 2 novembre 2010 au profit des nouveaux investisseurs qui avaient pris le contrôle du Monde via une recapitalisation de celui-ci.

#### **CESSION DE L'ACTIVITÉ RADIO EN RUSSIE**

Le 23 décembre 2011, la société Europa Plus France a cédé son activité de radio en Russie (Europa Media Group et ses filiales)

ainsi que la régie (Média Plus) à plusieurs investisseurs privés russes pour un montant de 162 millions de dollars US (123 millions d'euros).

#### **ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ LEGUIDE.COM**

La société Lagardère SCA, pour le compte de sa branche Lagardère Active, a lancé le 7 mai 2012 une offre contractuelle volontaire d'achat visant l'intégralité des actions de la société LeGuide.com, leader du marché européen des guides shopping. Cette offre était faite en numéraire à un prix de 24 euros par action.

À la suite de la position exprimée par le Conseil d'Administration de cette société, Lagardère Active a décidé de relever de 24 euros à 28 euros le prix de son offre publique contractuelle d'achat.

À l'issue de cette offre et de l'offre publique d'achat simplifiée ouverte du 6 au 19 septembre 2012 au même prix de 28 € par action, Lagardère Active détenait, au 31 décembre 2012, 96,42 % du capital et 96,3 % des droits de vote de la société LeGuide.com pour un montant d'acquisition de 95 859 937 €.

L'admission des actions LeGuide.com aux négociations sur NYSE Euronext a été maintenue.

Cette acquisition permettra à Lagardère d'élargir le portefeuille d'activités numériques de sa branche Lagardère Active par l'acquisition d'une plate-forme d'agrégation leader sur son marché. Lagardère Active renforcera ainsi ses perspectives de croissance dans le Numérique, avec des savoir-faire spécifiques et complémentaires de ses activités, notamment en matière de monétisation à la performance<sup>(1)</sup>, tout en restant fidèle à son positionnement autour de la construction et de la valorisation d'audience.

#### **ACQUISITION PAR AELIA, FILIALE DE LAGARDÈRE SERVICES, D'ADR RETAIL, OPÉRATEUR DES CONCESSIONS "DUTY FREE" DES DEUX AÉROPORTS DE ROME (FIUMICINO ET CIAMPINO)**

Le 28 septembre 2012, Aelia (filiale de Lagardère Services) a conclu l'acquisition de la société AdR Retail Srl aujourd'hui renommée "LS travel retail Roma" et est ainsi devenue l'opérateur de 8 boutiques *duty free/duty paid* dans deux aéroports de Rome (Fiumicino et Ciampino).

La surface totale de ces magasins, spécialisés dans le commerce d'alcool, de tabac, de parfums et cosmétiques, de gastronomie et de souvenirs, est de 3 143 m<sup>2</sup>. À partir de 2013, cette surface passera à plus de 4 760 m<sup>2</sup> (+51 %) et tous les points de vente passeront sous enseigne Aelia Duty Free, l'enseigne "duty free" développée par LS travel retail.

Avec cette acquisition, Lagardère Services est devenu le numéro 2 du secteur en Europe.

(1) Monétisation à la performance : modèle de rémunération par lequel le site Internet de comparateur de shopping est rémunéré en fonction du volume de trafic redirigé sur le site de l'e-commerçant.

### 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 de contrats de financements mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2012 (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 26 janvier 2011, Lagardère SCA a signé une nouvelle ligne de crédit syndiqué multi-devises de 1 645 M€ (tiré à hauteur

d'environ 670 M€ au 31 décembre 2012) qui remplace le crédit syndiqué de 2 200 M€ à échéance 2012 qui avait été conclu le 22 juin 2005 par Lagardère SCA. Ce nouveau crédit a une durée de cinq ans et porte intérêt au taux Euribor (ou équivalent pour les autres devises) avec une marge initiale de 0,90 %;

- le 31 octobre 2012, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant de 500 000 000 €. Cet emprunt a une durée de cinq ans (échéance 2017) et donne droit à un coupon de 4,125 % par an. Une partie du produit de cette émission a été utilisée à hauteur d'environ 122,8 M€ pour réduire le montant de l'emprunt obligataire d'un montant de 1 000 000 000 € à échéance 2014 (cf. supra).

## 8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur brute totale des immobilisations corporelles du groupe Lagardère s'élève à 1 719 M€.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (235 M€) et des constructions (508 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 422 M€, soit environ 4,5 % du total

du bilan. Ce périmètre prend notamment en compte quatre ensembles immobiliers loués en 2012 à des tiers (en France, Suisse, Espagne et Italie) d'une valeur nette de 125 M€.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.

# 9

## INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

<b>9.1</b>	<b>ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013)</b> <b>RFA</b>	<b>262</b>
9.1.1	Événements significatifs	262
9.1.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	262
9.1.3	Informations sur les tendances	262
<b>9.2</b>	<b>PERSPECTIVES D'AVENIR</b> <b>RFA</b>	<b>263</b>
9.2.1	Lagardère Media	263
9.2.2	EADS	263
<b>9.3</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)</b> <b>RFA</b>	<b>263</b>

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

## 9.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013)

RFA

### 9.1.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

#### 9.1.1.1 LAGARDÈRE ASSIGNE EN JUSTICE VIVENDI ET GROUPE CANAL+ AFIN D'OBTENIR LA RESTITUTION DE 1,6 MILLIARD D'EUROS DE TRÉSORERIE AU PROFIT DE CANAL+ FRANCE

Lagardère, en sa qualité d'actionnaire de Canal+ France, a assigné Vivendi et Groupe Canal+ (ci-après: « le groupe Vivendi ») à comparaître devant le tribunal de commerce de Paris le 21 mars 2013, afin d'obtenir que le groupe Vivendi restitue à Canal+ France sa trésorerie, laquelle atteignait près de 1,6 milliard d'euros au 30 novembre 2012.

Lagardère estime que le groupe Vivendi utilise de façon permanente l'intégralité de l'excédent de trésorerie de Canal+ France par le biais d'une convention de trésorerie dont Lagardère conteste la légalité.

Lagardère considère que l'utilisation faite par le groupe Vivendi de cette convention de trésorerie porte gravement préjudice à Canal+ France, dès lors que celle-ci :

- (i) perçoit une rémunération très faible, qui ne tient compte ni des montants en jeu ni du caractère permanent de son utilisation par le groupe Vivendi ;
- (ii) finance à moindre coût les ambitions de filiales détenues à 100 % par le groupe Vivendi ;
- (iii) est exposée à des risques financiers injustifiés, compte tenu de l'absence de garantie constituée au profit de Canal+ France.

Lagardère considère que la défense de l'intérêt social de Canal+ France justifie cette action.

Lagardère regrette enfin que cette situation, créée par le groupe Vivendi, provoque un blocage qui ne permet pas, en l'état, une introduction en bourse de Canal+ France dans des conditions normales.

#### 9.1.1.2 CONCLUSION D'UN ACCORD PORTANT SUR LA CESSIION PAR LE GROUPE LAGARDÈRE DE SA PARTICIPATION DE 25 % DANS LE GROUPE AMAURY MOYENNANT 91,4 M€

Le groupe Lagardère a annoncé le 2 avril 2013 la conclusion d'un accord prévoyant la cession de sa participation de près de 25 % dans la société Les Éditions P. Amaury, holding du groupe de médias et d'organisation d'événements sportifs Amaury, pour un prix total de 91,4 millions d'euros.

Cette cession s'effectuera au travers d'une réduction du capital de la société Les Éditions P. Amaury par rachat de ses propres actions auprès du groupe Lagardère, et interviendra après l'accord sur cette opération du conseil d'administration et de l'Assemblée générale des actionnaires de la société Les Éditions P. Amaury.

#### 9.1.1.3 FIN DU PACTE D'ACTIONNAIRES EADS N.V. ENTRE LAGARDÈRE, DAIMLER ET L'ÉTAT FRANÇAIS

Lagardère, Daimler et l'État français avaient conclu, en juillet 2000, un pacte d'actionnaires organisant leur co-contrôle d'EADS N.V.

Ce pacte a pris fin le 2 avril 2013 suite, en particulier, à l'adoption d'une nouvelle gouvernance par l'Assemblée générale extraordinaire d'EADS N.V. du 27 mars 2013 (cf. § 5.2.2.1.A3).

### 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

L'activité en début d'année est globalement bonne, avec notamment en France les publications des deux derniers exemplaires de la série "Cinquante nuances...".

##### 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 2013 est difficile tant pour les recettes publicitaires que pour la diffusion en kiosque.

**C) LAGARDÈRE SERVICES**

Le début d'année s'inscrit dans un contexte fortement dégradé (environnement économique, baisse des produits imprimés). L'activité bénéficie toutefois de la poursuite de la tendance positive en "Travel Retail" grâce à la croissance du trafic international (en particulier des pays émergents), de l'apport des acquisitions réalisées en 2012 et du développement du réseau de points de vente.

Il est rappelé que la saisonnalité du premier semestre est plus faible que celle du deuxième semestre.

**D) LAGARDÈRE UNLIMITED**

L'activité en ce début d'année 2013 est en ligne avec les attentes mais en légère baisse par rapport à 2012 du fait principalement d'un effet calendaire défavorable en Asie (absence de compétitions significatives en ce début d'année) mais aussi de l'incidence défavorable du passage du contrat AFC (Asian Football Cup) d'un modèle en "buy-out" à un modèle en commission.

**9.1.3.2 EADS**

Voir le communiqué du 27 février 2013 publié par EADS ([www.eads.net](http://www.eads.net)).

**9.2 PERSPECTIVES D'AVENIR**

RFA

**9.2.1 LAGARDÈRE MEDIA**

En 2013, le Résop Média devrait connaître une croissance comprise entre 0 % et 5 % par rapport à 2012, à change constant.

Cet objectif repose notamment sur une hypothèse de baisse des recettes publicitaires de l'ordre de 5 % chez Lagardère Active.

**9.2.2 EADS**

Voir le communiqué du 27 février 2013 publié par EADS ([www.eads.net](http://www.eads.net)).

**9.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)**

RFA

Néant

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

# 10

## DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

---

Les responsables du présent Document de référence attestent que, pendant la durée de sa validité, les documents suivants pourront être consultés par toute personne sur le site Internet de la société ([www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)) sous la rubrique suivante :

“Relations investisseurs/Informations réglementées” :

- rapports financiers annuels/Documents de référence relatifs aux cinq derniers exercices ;
- rapports financiers semestriels relatifs aux cinq derniers exercices ;

- informations mensuelles sur le capital et les droits de vote ;
- informations sur les rachats d’actions ;
- descriptif des programmes de rachat d’action ;
- documents d’Assemblées Générales relatifs aux cinq derniers exercices ;
- statuts à jour.

# 11

## TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 809/2004

## Informations

Numéros (\*)

<b>1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	1
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>	1
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	1.3
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	2 / 6.1
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 / 6.3 (notes 29 et 34) / 7.4.1.8
4.1	Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	3.4 / 7.4.1.8
4.2	Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	3.3 / 7.4.1.8
4.3	Risques industriels et liés à l'environnement	3.5.1 / 7.4.1.8
<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 marché géographique)	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>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>	<b>5 / 7</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>	<b>8</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 PARTIES LIÉES NOTE 36 DES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>6.3</b>
<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>6 / 9.1.2</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 des 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 (\*)

<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	4 / 7 / 8
21.1	Capital social	8.1
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 six derniers exercices	8.1.1
21.2	Actes constitutifs et statuts	4.1 / 8.2
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>	8.3
<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	—
<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	10
<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES (FILIALES ET PARTICIPATIONS)</b>	4.3 / 5.2 et 6.3 (note 38)

(\*) Numéro correspondant du Document de référence.

*Lagardère*

**Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe**

Direction artistique: Sugar Pepper & Salt

Crédits photographiques: © Gilles Bassignac / Lagardère ; Frédéric Froument / Lagardère

Conception et réalisation: BRIEF

© Lagardère - Avril 2013



[www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)

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.



10-31-1222 / Certifié PEFC / [pefc-france.org](http://pefc-france.org)