

Lagardère

2003-2013
Dix années de
transformations

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

contenant
un Rapport
financier annuel

EXERCICE 2014

Lagardère

Profil

Le groupe Lagardère est un des leaders mondiaux de la production de contenus dont les marques fortes génèrent et rencontrent des audiences qualifiées grâce à ses réseaux virtuels et physiques.

Son modèle repose sur la création d'une relation durable et exclusive entre ses contenus et les consommateurs.

Il se structure autour de quatre métiers :

- ▶ Livre et Livre numérique : Lagardère Publishing
- ▶ Travel Retail et Distribution : Lagardère Services
- ▶ Presse, Audiovisuel (Radio, TV, Production audiovisuelle), Digital et Régie publicitaire : Lagardère Active
- ▶ Sports (Marketing, Média, Consulting, Athlètes) et Entertainment (Spectacles, Salles, Artistes) : Lagardère Unlimited

Lagardère

Lagardère
PUBLISHING

Lagardère
SERVICES

Lagardère
ACTIVE

Lagardère
UNLIMITED®

Stock

RELAY

PARIS
MATCH

Lagardère
Unlimited®

Astérix

aelia  DUTYFREE
The Art of the Gift

Lagardère
ENTERTAINMENT


SPORTFIVE

headline

discover 

Europe 1


WSG
WORLD SPORT GROUP

 SALVAT

hubiz 

gulli

IEC
IN SPORTS


DUNOD
EDITEUR DE SAVOIRS

TRIB'S
BON SIMPLE ET FRAIS

ELLE


sports marketing
and management



IDEATORI
RUSTICHELLI
MANGIONE
DEL GUSTO

Doctissimo
Informer, Rassurer, Partager

Lagardère
Paris Racing



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

contenant un Rapport financier annuel

Exercice 2014

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^e (75) - France

Téléphone : + 33 (0)1 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

Adresse Internet : www.lagardere.com



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 1^{er} avril 2015, 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.

SOMMAIRE

1 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET PERSONNES RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES RFA	5	6.4 Présentation des comptes annuels de Lagardère SCA RFA	175
1.1 Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence	6	6.5 Comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2014 RFA	178
1.2 Attestation des personnes responsables	6	6.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels RFA	192
1.3 Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	6	6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés RFA	193
		6.8 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	194
2 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2014	7		
2.1 Données financières consolidées globales	8	7 INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	195
2.2 Données financières consolidées par action	8	7.1 Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA	196
		7.2 Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	197
3 FACTEURS DE RISQUES RFA	9	7.3 Rémunérations et avantages	209
3.1 Risques liés à la conjoncture économique	10	7.4 Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	232
3.2 Risques liés à l'activité	11	7.5 Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	249
3.3 Risques juridiques	12		
3.4 Risques financiers ou de marché	14	8 AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	251
3.5 Risques opérationnels	15	8.1 Capital social RFA	252
		8.2 Principales dispositions statutaires RFA	258
4 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA	17	8.3 Contrats importants RFA	264
4.1 Renseignements généraux concernant l'émetteur	18	8.4 Propriétés immobilières	265
4.2 Historique	19		
4.3 Organigramme – liste des filiales importantes – relations mère-filles	20	9 INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR RFA	267
4.4 Principaux investissements	21	9.1 Événements récents (survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2015)	268
		9.2 Perspectives d'avenir	268
5 INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE RFA	23	9.3 Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	269
5.1 Activités et stratégie	24		
5.2 Principales activités du Groupe et principaux marchés – Activités au cours de l'exercice 2014 : Lagardère Media	25	10 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	271
5.3 Informations sociales, sociétales et environnementales - éthique	47		
		11 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	273
6 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS	85		
6.1 Informations patrimoniales et actionnariales RFA	86		
6.2 Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA RFA	88		
6.3 Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2014 RFA	93		

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 2014	Chapitre 6.5	178
Les comptes consolidés 2014	Chapitre 6.3	93
Le rapport de gestion		
▶ Activités de la Société et du Groupe	Chapitre 5	23
	Chapitre 8.3	264
	Chapitre 9	267
▶ Résultats et situation financière	Chapitre 6.1	86
	Chapitre 6.2	88
	Chapitre 6.4	175
▶ Principaux risques	Chapitre 3	9
▶ Organisation de la Société et du Groupe, gouvernement d'entreprise	Chapitre 7	195
▶ Informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions et sur les principales dispositions statutaires	Chapitre 8.1	252
	Chapitre 8.2	258
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 6.6	192
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 6.7	193



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

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



LES GÉRANTS

- Monsieur Arnaud Lagardère,
- La société Arjil Commanditée-Arco, représentée par :
 - Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général,
 - Monsieur Pierre Leroy, Vice-Président, Directeur Général Délégué,
 - Monsieur Dominique D’Hinnin, Directeur Général Délégué,
 - Monsieur Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué.

1.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES



ATTESTATION DES GÉRANTS

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

Nous attestons, qu’à notre connaissance, 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 22; chapitre 5 pages 23 à 84; chapitre 6 - § 6.1 pages 86 à 87; chapitre 6 - § 6.2 pages 88 à 92; chapitre 7 pages 195 à 249; chapitre 8 pages 251 à 265; chapitre 9 pages 267 à 269) présente un tableau fidèle de l’évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l’ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu’une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l’exercice clos le 31 décembre 2014, figurant en page 193 du

présent Document de référence, contient une observation portant sur la note 10 de l’annexe aux comptes consolidés relative aux immobilisations incorporelles de Lagardère Unlimited et du groupe Le Guide.

Nous rappelons que :

- Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l’exercice clos le 31 décembre 2013, figurant en page 195 du Document de référence 2013, contenait une observation relative à la note 10 de l’annexe aux comptes consolidés qui présentait les hypothèses retenues dans le cadre des tests de valeur sur écarts d’acquisition et immobilisations incorporelles, notamment celles relatives à Lagardère Unlimited.
- Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l’exercice clos le 31 décembre 2012, figurant en page 199 du Document de référence 2012, contenait 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 31 mars 2015

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

1.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
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. Thierry Blanchetier 61 rue Henri Regnault - 92400 Courbevoie Membre de la Compagnie régionale de Versailles	20 juin 1996	2020
Suppléants		
Auditex - Tour First - 1 place des Saisons - 92037 Paris-La Défense	10 mai 2011	2017
M. Thierry Colin - 61 rue Henri Regnault - 92075 La Défense	6 mai 2014	2020

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l’aide du pictogramme



PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2014

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 2014	Année 2013	Année 2012
Chiffre d'affaires	7 170	7 216	7 370
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ⁽¹⁾	342	327	339
Éléments non récurrents non opérationnels	(142)	1 193	(216)
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽²⁾	9	7	105
Résultat avant charges financières et impôts	209	1 527	228
Charges Financières nettes	(73)	(91)	(82)
Impôts	(87)	(117)	(40)
Résultat net consolidé	49	1 319	106

dont Part des minoritaires	8	12	17
dont Résultat net - part du Groupe	41	1 307	89

Capitaux propres	2 081	2 927	2 991
Trésorerie (endettement) nette	(954)	361	(1 700)
Écarts d'acquisition	1 740	1 619	1 799
Investissements	531	337	648

(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 et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions.

(2) Avant pertes de valeur.

2.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

en euros	2014		2013		2012	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	0,32	0,32	10,22	10,09	0,70	0,69
Capitaux propres – Part du Groupe par action	15,53	15,34	22,27	21,98	22,79	22,51
MBA par action	3,15	3,11	3,55	3,50	4,32	4,27
Cours de l'action au 31.12	21,60 ⁽⁴⁾		27,02		25,285	
Dividende	1,30 ⁽⁵⁾		10,30 ⁽²⁾		1,30	
Distribution exceptionnelle	-		6,00 ⁽³⁾		-	

(1) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Dont 1,30 € correspond à la partie ordinaire de ce dividende et 9 € à la partie extraordinaire qui avait fait l'objet d'un acompte suite à la décision de la Gérance du 21 mai 2013.

(3) L'Assemblée Générale du 6 mai 2014 a approuvé une distribution exceptionnelle de 6 € par action dont le montant global a été prélevé sur le poste « primes d'émission ».

(4) Après distribution exceptionnelle mentionnée en note (3).

(5) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2015.



FACTEURS DE RISQUES

3.1 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE	10
3.1.1 Marchés de la publicité, des médias imprimés et des droits audiovisuels, trafic aérien	10
3.1.2 Zones géographiques sensibles	10
.....	
3.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ	11
3.2.1 Événements et droits médias sportifs	11
3.2.2 Technologies du numérique et de la mobilité	11
3.2.3 Risques et dépendance liés à des contrats de montant unitaire élevé	12
3.2.4 Risques liés à des compétences ou des talents clés	12
.....	
3.3 RISQUES JURIDIQUES	12
3.3.1 Réglementations particulières applicables au groupe	12
3.3.2 Risques liés aux marques et autres droits de propriété intellectuelle	13
3.3.3 Risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels	13
3.3.4 Risques liés à des litiges en cours	13
3.3.5 Stratégie ou facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire, politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations du Groupe	14

3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ	14
3.4.1 Risques de liquidité, de taux, de change	14
3.4.2 Risques liés au prix du papier	14
3.4.3 Risques de crédit et de contrepartie	14
.....	
3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS	15
3.5.1 Risques industriels et liés à l'environnement	15
3.5.2 Risques liés à la concentration des fournisseurs	15
3.5.3 Autres risques opérationnels	15
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 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.

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 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 2 à 3 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, les difficultés financières rencontrées par certains diffuseurs peuvent conduire à des difficultés de recouvrement de créances, à des faillites ou à des rapprochements entre opérateurs audiovisuels réduisant l'intensité concurrentielle entre les diffuseurs de droits sportifs non premiums. Dans ce contexte, certains opérateurs, notamment publics, ont changé également leur stratégie de programmation en diminuant ou retardant leurs acquisitions de contenus sportifs ou en proposant aux ayants droit des conditions financières durcies. Cela influe sur le chiffre d'affaires ou la rentabilité des activités de Lagardère Unlimited.

S'agissant de Lagardère Services, le contexte macro-économique très tendu et les mesures de réduction de dette prises par de très

nombreux États, notamment en Europe, accroissent la pression fiscale et de ce fait peuvent perturber l'équilibre d'exploitation des activités de la branche. Enfin, la volatilité des taux de change peut avoir un impact significatif sur le nombre de voyageurs et leur pouvoir d'achat en boutique hors taxe dans les devises concernées.

Outre les facteurs qui influencent la demande 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. Ceci concerne en particulier les 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'activités. 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 de valeur 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 Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited
- 1 %	-	-	(10)	-
- 0,5 %	-	-	(5)	-
0 %	-	-	-	-
0,5 %	-	-	-	-
1 %	-	-	-	-

3.1.2

ZONES GÉOGRAPHIQUES SENSIBLES

Lagardère conduit des activités dans de nombreux pays dont certains sont considérés comme particulièrement sensibles au risque de crise de solvabilité et de liquidité. Dans chacun de ces pays une 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 d'une part les résultats des implantations du Groupe, et d'autre part la solvabilité des États correspondants et de leurs systèmes bancaires.

À titre indicatif, en 2014, le Groupe a réalisé au total environ 3,9 % de son chiffre d'affaires dans des pays notés Ba1 ou moins par l'agence de notation Moody's, tels que le Portugal, la Hongrie, la Russie, le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, le Liban, la république démocratique du Congo, l'Argentine.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme 

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 d'accès gratuit.

Il a également été observé un changement de stratégie de certaines fédérations sportives dans le cadre de la commercialisation des droits médias de leurs compétitions, privilégiant 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 FIFA 2018 dans la zone européenne. Le portefeuille de droits médias de sélections nationales de football en Europe détenus par la branche a ainsi fortement diminué depuis le 1^{er} juillet 2014.

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 et 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 déjà observé, 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 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.

Par ailleurs, pour son développement, le Groupe est amené à investir, par acquisition ou développement interne, dans des activités à modèle économique numérique. Ces modèles économiques sont marqués par une grande volatilité et doivent souvent encore faire leurs preuves dans la durée. De ce fait, les plans d'affaires correspondants sont soumis à des aléas importants.

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 imprimé. 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 34 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 et les transactions acceptées par Lagardère Publishing dans ce cadre.

Par ailleurs, le paragraphe 5.2.1.B.2, décrit notamment la récente transaction avec Amazon pour l'Amérique du Nord.

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. 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 imprimé notamment en librairie, ce qui pourrait amener Lagardère Publishing à constater des impayés.

D'importants phénomènes de reproduction numérique et de partage non autorisés de contenus protégés (livres, contenus sportifs...) sont constatés. 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 accélérée 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.

S'agissant de Lagardère Active, ses investissements dans le numérique l'exposent plus particulièrement aux aléas sur les modèles d'affaires numériques mentionnés ci-dessus. De plus, outre la concurrence que les médias numériques exercent sur les supports imprimés, il convient de noter l'influence prise par les grands acteurs mondiaux des réseaux sociaux et de la recherche dans la fréquentation des sites marchands et de média. Des modifications de comportement ou d'algorithme de la part de ces grands acteurs, parfois au profit de leurs propres sites marchands ou de média peuvent avoir une influence négative sur l'équilibre d'exploitation de certains sites de la branche, notamment LeGuide.com comme décrit au paragraphe 5.2.3.B.5 du présent Document de référence.

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

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 de ce fait 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 rentabilité à terminaison ne peut en conséquence être garantie.

Enfin, comme indiqué au 3.1.1 et 3.2.2, le renouvellement de ces contrats à leur échéance 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 CLÉS

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 créateurs (auteurs de livres ou autres) ou les spécialistes

de certains marchés dans le domaine du sport, des services ou de certaines technologies numériques. 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 transport. 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 comportent entre autres le respect de quotas de diffusion et une obligation de contribution à la production audiovisuelle. Elles 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

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

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^{er} 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).

Les activités numériques du Groupe peuvent être soumises à des dispositions telles que par exemple, en France, la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004, la loi dite « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978 ou encore les dispositions du Code de la consommation relatives à la vente en ligne. Certains services numériques peuvent en outre être soumis à des réglementations plus spécifiques à raison de leurs thématiques ; il en est ainsi de certaines dispositions du Code de la santé publique pour les services liés à la santé ou du Code de la consommation pour les comparateurs.

Dans le cadre de ses activités dans le secteur du sport, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ses activités de

commercialisation de droits et d'organisation de manifestations sportives, aux législations internationales et locales, voire aux règlements d'organismes sportifs, encadrant notamment les manifestations sportives (organisation, sécurité) et leur exploitation commerciale (acquisition et retransmission, dont celle d'événements dits « d'importance majeure »), le droit à l'information du public en matière sportive, ainsi que les organismes liés au sport de par ses liens commerciaux avec de tels acteurs (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 salle...).

3.3.2 RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant.

Leur protection fait l'objet d'une attention particulière (voir paragraphe 7.4.1.6 - 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 2014.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2014, figurant au chapitre 6 du présent document.

Le Groupe n'a pas connaissance, pour une période couvrant les douze mois précédant immédiatement la publication du présent Document de référence, d'autres procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourraient 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

Outre ce qui est décrit au présent chapitre 3 et au chapitre 5.2, il convient de noter, dans le domaine d'activité de Lagardère Publishing, la loi n° 2012-958 du 16 août 2012 qui a uniformisé en France le taux de TVA applicable aux livres, quel que soit leur support (notamment physique ou numérique), en le fixant à 5,5 % depuis le 1^{er} janvier 2013. Suivant le même principe, dans le domaine d'activité de Lagardère Active, le Gouvernement français a annoncé son intention d'aligner, à compter de février 2014, le taux de TVA applicable à la presse en ligne (20 % auparavant) sur le taux de 2,1 % déjà applicable à la presse papier. S'agissant de la TVA applicable au livre numérique, la Commission européenne a initié une procédure 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, et la Cour de Justice de l'Union européenne a accueilli le recours de la Commission le 5 mars 2015 en constatant, d'une part, que l'annexe III de la directive TVA du 28 novembre 2006 ne vise que la « *fourniture de livres, sur tout*

type de support physique » au nombre des produits et services éligibles au taux réduit et, d'autre part, que la directive TVA exclut toute possibilité d'appliquer un taux réduit de TVA aux « *services fournis par voie électronique* » la fourniture de livres électroniques constituant, selon la Cour, un tel service. La France devra rétablir un taux de TVA de 20 % sur le livre numérique. Le gouvernement français, à l'instar de ceux d'autres États membres, a néanmoins appelé la Commission européenne à faire le plus rapidement possible des propositions pour introduire dans le droit européen un principe de neutralité permettant l'application du taux réduit pour tous les livres, quel que soit leur support. S'agissant de la TVA applicable à la presse en ligne, la Commission a d'ores et déjà engagé un recours en manquement qui pourrait également contraindre la France à revenir au taux de 20 %. Parallèlement, la Commission européenne est engagée dans une réflexion d'ensemble qui pourrait aboutir à une réforme de la TVA au niveau communautaire.

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 2014 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 211 milliers de tonnes en 2014, comme décrit au paragraphe 5.3.2.3.A du présent Document de référence. Sans qu'il soit possible de rattacher le coût des achats correspondants à un indice unique, le Groupe est de ce fait soumis aux variations des prix du papier, notamment sur les marchés européen, nord-américain et asiatique.

Une augmentation importante des prix notamment européens du papier pourrait de ce fait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats opérationnels de ces branches, de l'ordre de 15 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 2014 figurant au chapitre 6 du présent document.

Comme indiqué dans cette même note 29 : « En 2014, le Groupe a été confronté au non-recouvrement de certaines créances dans le domaine de la commercialisation des droits sportifs et de l'organisation d'évènement 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 « Technologies du numérique et de la mobilité ».

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

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 34. 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 2014, aucune provision significative ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2014, aucune charge significative 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 %, 19 % et 26 %.

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, d'une part des risques généralement liés à toute activité à dominante tertiaire et des risques d'exécution des contrats mentionnés au 3.2.3, et d'autre part des risques liés notamment à la fraude, au banditisme, aux réseaux et systèmes d'information, à l'organisation d'événements ouverts au public et à la gestion d'enceintes, notamment sportives, ouvertes au public. Comme le montre l'actualité récente, les médias et les événements ouverts au public sont de plus en plus souvent la cible de violences terroristes.

Ce même contexte est associé à un accroissement des risques de malveillance informatique ou de piratage, risques qui sont amplifiés par l'importance critique des systèmes d'information pour la conduite des activités.

Par ailleurs, des événements régionaux tels que des crises sanitaires, des soulèvements ou des conflits armés, peuvent compromettre ou retarder la tenue de manifestations sportives dans lesquelles le Groupe a des intérêts.

Enfin, la croissance de l'activité du Groupe dans le domaine des ventes en aéroport renforce son exposition à une perturbation prolongée du trafic aérien.

3.5.4 ASSURANCE - COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance du Groupe est décrite au 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.

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

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 2014 pour 2015, 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 de certaines 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 2015, 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 150 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 2015, hormis aux États-Unis, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 50 M€, tandis qu'aux États-Unis elle est (hors auto-assurance) d'environ 57 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 2014, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,15 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).



RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA

4.1	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR	18	4.3	ORGANIGRAMME - LISTE DES FILIALES IMPORTANTES - RELATIONS MÈRE-FILLES	20
4.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	18			
4.1.2	Siège social, adresse, téléphone	18	4.4	PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS	21
4.1.3	Forme et législation	18	4.4.1	Politique d'investissement et d'innovation	21
4.1.4	Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	18	4.4.2	Principaux investissements 2012	21
4.1.5	Date de constitution et durée	18	4.4.3	Principaux investissements 2013	21
.....			4.4.4	Principaux investissements 2014	22
4.2	HISTORIQUE	19			

4.1

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

4.1.1

DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SCA

Nom commercial : Lagardère

4.1.2

SIÈGE SOCIAL, ADRESSE, TÉLÉPHONE

Siège Social :
4, rue de Presbourg - Paris 16^e (75)

Adresse postale :
4, rue de Presbourg – 75116 Paris
Téléphone :
+ 33 (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 15 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, 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. (dont le nom commercial est, depuis le 2 janvier 2014, Airbus Group) 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. À l'issue d'une série d'opérations conduites de manière coordonnée avec les autres actionnaires du concert, Lagardère a cédé, le 12 avril 2013, la totalité de sa participation pour un montant total de 2 283 millions d'euros (soit 37,35 euros par action) par voie de placement privé auprès d'investisseurs qualifiés avec constitution accélérée d'un carnet d'ordres. Le Groupe Lagardère ne détient depuis lors plus aucune action EADS N.V.

► **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, puis cession le 5 novembre 2013 de cette participation au groupe Vivendi) 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 Services Travel Retail Roma), opérateur de treize points de vente Duty Free/Duty Paid des deux aéroports de Rome ;
 - l'acquisition en janvier 2014 par Aelia SAS, filiale de Lagardère Services, d'un exploitant de boutiques au sein de l'aéroport d'Amsterdam (Schiphol) aux Pays-Bas ;
 - la création en avril 2014 d'un partenariat entre Lagardère Services et une Société exploitant plus de 200 points de vente dans 11 pays, dont les aéroports de Venise et Trévise ;
 - 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 résultait 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 ;
- la cession à Hearst, en 2011, de l'activité magazines de Lagardère Active à l'international (102 titres dans 15 pays) ;
 - la cession par Lagardère le 23 décembre 2011 de ses activités de Radio en Russie ;
 - la cession en juillet 2014 de dix titres de presse magazine français.

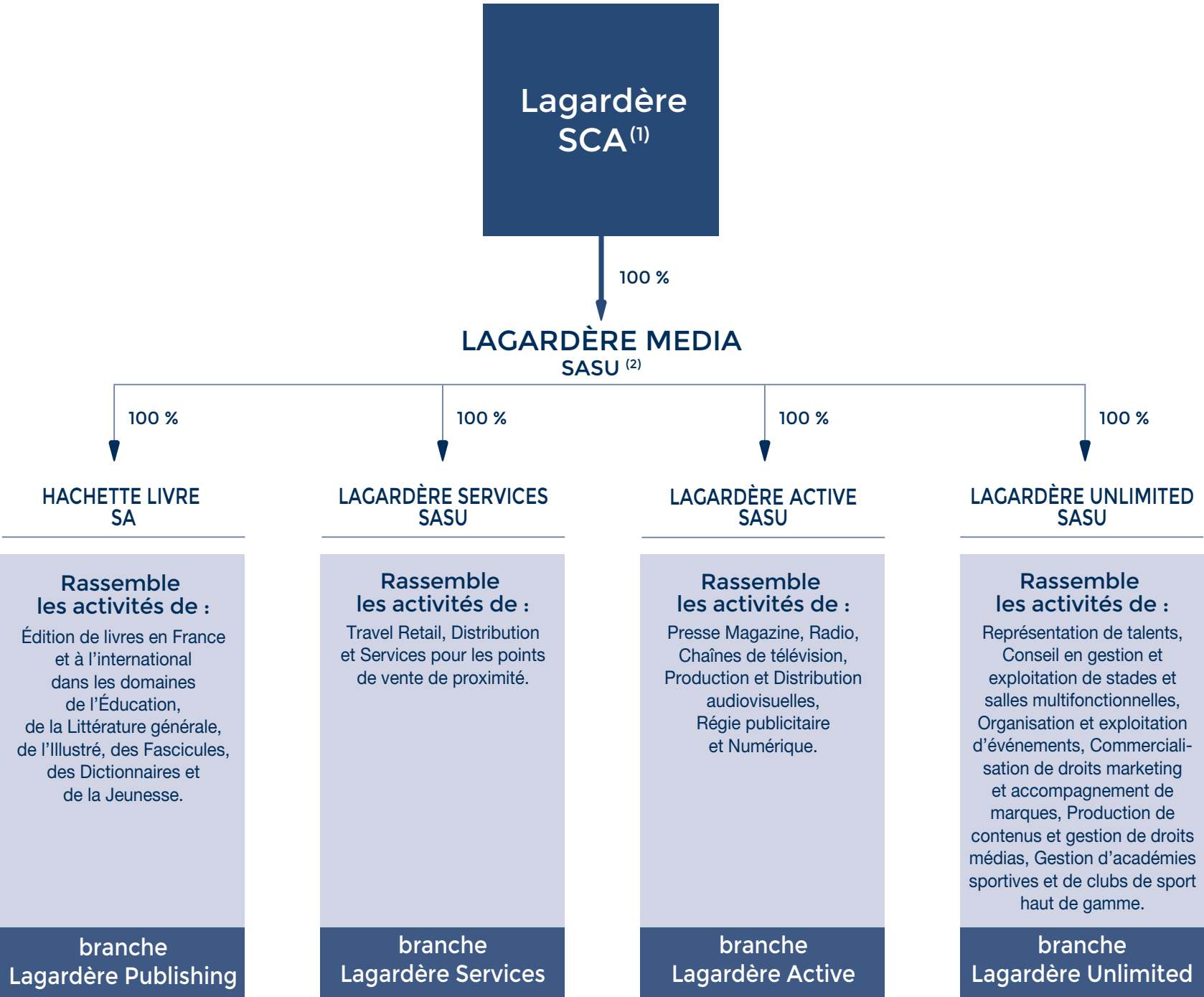
► **Création d'une branche "Sports" devenue "Lagardère Unlimited"** :

- 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 Television) acquise en 2010 au sein d'une nouvelle branche dénommée Lagardère Unlimited inscrivant cette dernière dans une stratégie de positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur 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 ailleurs,

l’annexe des comptes consolidés de Lagardère SCA (note 5) comporte des informations comptables sectorielles, par branches d’activité et par secteurs géographiques.



(1) Organigramme arrêté au 1^{er} mars 2015.
(2) 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 :

- Hachette Livre : société française contrôlée à 100 % et qui constitue la holding de la branche Lagardère Publishing ;
- Lagardère Services : société française également contrôlée à 100 % et qui constitue la société holding de la branche Lagardère Services (activités Relay, boutiques d'aéroport) ;
- Lagardère 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 ;

- Lagardère Unlimited : société française également contrôlée à 100 % et qui a pour vocation de rassembler l'ensemble des filiales de la branche Unlimited, dont Sportfive et WSG.

La liste détaillée des filiales du Groupe (457 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)	2014	2013	2012
Lagardère Media	246	291	260
Hors Branches	3	5	4
Total	249	296	264

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)	2014	2013	2012
Lagardère Media	281	37	383
Hors Branches	1	4	1
Total	282	41	384

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

4.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2012

Comme en 2011, 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).

4.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2013

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 sont relatifs à diverses acquisitions de taille modeste chez Lagardère Publishing et Lagardère Services. Chez Lagardère Unlimited, ces investissements sont liés à de petites acquisitions dans le domaine du golf et au versement d'un dépôt de garantie relatif au contrat AFC (World Sport Group).

4.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2014

Les investissements corporels et incorporels concernent principalement Lagardère Services (aménagement de points de vente consécutifs au développement du Travel Retail) et Lagardère Publishing (investissements immobiliers ponctuels, notamment le nouveau siège social en France).

Les investissements financiers sont notamment relatifs chez Lagardère Services aux acquisitions stratégiques en Travel Retail : Gerzon Holding (aéroport de Schiphol) et Groupe Airster (aéroport de Venise essentiellement), et, dans une moindre mesure, à diverses acquisitions chez Lagardère Publishing (activités d'édition au Royaume-Uni), Lagardère Unlimited (Casino de Paris), Lagardère Active (acquisition des 34 % de parts détenues par France Télévisions dans Gulli).



INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

5.1	ACTIVITÉS ET STRATÉGIE RFA	24
5.2	PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS - ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2014 : LAGARDÈRE MEDIA RFA	25
5.2.1	Lagardère Publishing	25
5.2.2	Lagardère Services	30
5.2.3	Lagardère Active	36
5.2.4	Lagardère Unlimited	43

5.3	INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES - ÉTHIQUE RFA	47
5.3.1	La RSE, enjeux et politique	47
5.3.2	La mise en œuvre de la politique RSE, les cinq enjeux	50
5.3.3	La méthodologie et les indicateurs de la RSE	78
5.3.4	Rapport d'examen du vérificateur indépendant	83

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 de médias diversifié comptant parmi les leaders mondiaux. Il est implanté dans près de quarante pays et se structure autour de quatre branches d'activités distinctes et complémentaires.

Lagardère Publishing⁽¹⁾, qui regroupe les activités **d'édition de livres 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 (anglais, espagnol et français) qui représentent 60 % du marché mondial. Hachette Livre est le troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde : premier français, deuxième anglais, troisième espagnol et quatrième 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. La branche du Groupe propose ainsi des produits en adéquation avec les nouvelles tendances du marché, et qui s'adaptent à la multiplicité des formats, des canaux de distribution et des supports.

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'activités : Travel Essentials, Duty Free & Luxury et Restauration ;
- 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.

La stratégie de la branche s'articule autour des priorités suivantes :

- pour le Travel Retail :
 - poursuite de la diversification du mix produits au sein du Travel Essentials, à travers la modernisation des concepts ;
 - développement des segments Duty Free & Luxury et Restauration ;
 - accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
 - croissance externe par le biais de nouveaux partenariats et, si opportunité, une acquisition transformatrice.
- pour la Distribution :
 - poursuite de la recherche d'acquéreurs pour les activités de LS distribution dans chacun des pays où elle opère ;
 - en outre, quelques micro-acquisitions permettant notamment d'accélérer la mise en œuvre des plans de développement sont possibles.

Lagardère Active regroupe les **activités Presse, Audiovisuel (Radio, Télévision, Production audiovisuelle), Numérique et Régie publicitaire**.

Lagardère Active occupe une place centrale dans les médias en France grâce à ses marques emblématiques et réputées.

Pour dynamiser sa croissance et sa rentabilité, la branche a recentré son activité de Presse magazine sur ses marques leader et a mis en place une organisation rationalisée par univers afin de réunir le offline et le online, mais aussi l'éditorial et le commercial. Par ailleurs, Lagardère Active poursuit le développement de ses activités audiovisuelles en France, mais également à l'international (et, plus particulièrement, dans les pays émergents).

Enfin, la branche du Groupe a accéléré son développement dans le domaine du numérique.

Lagardère Unlimited est une agence leader dans les domaines du **Sport et de l'Entertainment**, forte d'un réseau mondial d'experts locaux, qui s'attache à offrir des solutions innovantes à ses clients.

Ses principaux métiers sont la gestion de droits marketing, l'organisation et l'exploitation d'événements, le conseil en gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, la production de contenus et la gestion de droits médias, la représentation d'athlètes et l'accompagnement de marques.

Lagardère Unlimited entend poursuivre l'intégration de ses activités amorcée en 2014.

Lagardère Unlimited consolidera son développement à travers une stratégie de valorisation de son positionnement solide à l'international dans différents domaines clés (football, tennis, golf, sports olympiques, médias et conseil) afin, entre autres, de renforcer son leadership sur ses marchés.

2015 sera également une année phare pour la division Football puisque l'AFC et la CAF, deux confédérations partenaires de Lagardère Unlimited, organisent respectivement la Coupe d'Asie des nations en Australie (janvier) et la Coupe d'Afrique des nations Orange en Guinée équatoriale (janvier et février).

Enfin, comme prévu, Lagardère Unlimited a renoué avec la rentabilité en 2014. L'objectif pour 2015 est de consolider cet important acquis et d'accroître le niveau de rentabilité, en ligne avec les investissements consentis.

Au cours des dix dernières années, le groupe Lagardère a mis en œuvre une stratégie de recentrage qui s'est traduite par des transformations marquantes de son portefeuille d'activités :

- renforcement significatif des positions de leadership du Groupe sur ses différents marchés ;
- développement des activités à potentiel de croissance (Travel Retail, Numérique, Production TV, Gestion de droits sportifs) qui représentent près de 40 % du chiffre d'affaires du Groupe ;
- cession d'actifs non stratégiques ou minoritaires (EADS, Canal+ France) ;
- forte internationalisation des activités, notamment dans les pays émergents.

Aujourd'hui, le Groupe engage une phase d'accélération de son expansion :

- priorité à la croissance organique et à l'innovation, notamment numérique, sans exclure des acquisitions ciblées ;
- une croissance répartie sur une base géographique plus équilibrée et moins centrée sur l'Europe ;

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

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

- une croissance basée sur des modèles économiques en évolution, et dont l'innovation est une composante essentielle :

 - Travel Retail : développement du Duty Free ;
 - Sports : activités de *consulting*, de représentation de talents, de gestion et d'exploitation de stades ;
- Édition : assurer la transition numérique, plus particulièrement dans le domaine de l'éducation ;
 - Big Data : nouveaux usages, nouvelle valeur, nouveaux modèles économiques.

5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2014 : LAGARDÈRE MEDIA⁽¹⁾



	2014	2013	2012	2011	2010
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 170	7 216	7 370	7 657	7 966
Contribution au Résop consolidé ⁽¹⁾	379	372	358	414	468
Effectifs ⁽²⁾	25 933	23 767	23 818	26 493	28 212

(1) Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées tel que défini en note 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Effectifs moyens calculés en équivalents 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 LAGARDÈRE PUBLISHING

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde⁽²⁾ (premier français⁽³⁾, deuxième anglais⁽⁴⁾, troisième espagnol⁽⁵⁾, quatrième américain⁽⁶⁾), 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 à la soif 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 d'élaborer une stratégie commune dans le domaine des technologies numériques, de renforcer sa santé financière, et 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

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

(1) Lagardère Media est la structure juridique accueillant l'ensemble des activités médias.
(2) 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*, *Publishers Weekly* et *Buchreport*) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque leurs rapports annuels ne sont pas disponibles).
(3) Source : analyses internes basées sur les statistiques des panels Ipsos et les données du groupe enseignement du SNE.
(4) Source : analyses internes basées sur Nielsen Bookscan au Royaume-Uni.
(5) Source : analyses internes.
(6) Source : analyses internes basées sur Nielsen Bookscan aux États-Unis.

place sur le marché fragmenté de la Littérature générale adulte et la première sur la Littérature pour la jeunesse et le Livre illustré, ainsi que sur les segments traditionnellement plus concentrés que sont le Scolaire ou les Dictionnaires.

À l'international, Hachette Livre se mesure à des concurrents tels que Pearson, McGraw-Hill Education, Penguin Random House, Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins ou Holtzbrinck, et a réussi en quelques années à se hisser du treizième au troisième 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⁽¹⁾

La branche Littérature regroupe des maisons de grand renom, telles que Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy, Lattès et Harlequin. 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 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 Le 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⁽²⁾ 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 été fusionnées en 2013 pour pouvoir affronter dans de meilleures conditions un marché de l'éducation supérieure en contraction.

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, maisons 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⁽³⁾

Au Royaume-Uni, Hachette UK, deuxième éditeur anglais en 2014, s'adjuge 13 % du marché du livre imprimé (voir § 5.2.1 A), grâce à six divisions : Octopus en illustré ; Orion ; Hodder & Stoughton ; 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 (Littlehampton Book Services).

Hachette Livre Espagne est le troisième éditeur espagnol depuis le rachat de Santillana par Penguin Random House, 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'Éducation, 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. Au Mexique, Hachette Livre est un des principaux éditeurs scolaires, sous la marque Patria.

Aux États-Unis, Hachette Book Group est numéro quatre sur le marché du *Trade* grâce à de nombreuses maisons : Grand Central Publishing (anciennement Warner Books), Little, Brown, ainsi que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la jeunesse, FaithWords 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.

Les Fascicules sont édités par la branche Encyclopédies et Collections, créée en 1988 et 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, au Japon et 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.

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

(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.

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

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2014 : 2 004 M€ (vs 2 066 M€ en 2013).

Répartition du chiffre d'affaires par activités

	2014	2013
Éducation	16,0 %	16,2 %
Illustré	15,0 %	14,7 %
Littérature	40,5 %	41,5 %
Fascicules	11,6 %	11,3 %
Autres (dont Référence)	16,9 %	16,3 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2014	2013
France	30,7 %	32,3 %
Royaume-Uni	18,2 %	16,8 %
États-Unis	21,3 %	21,3 %
Espagne	6,3 %	6,3 %
Autres	23,5 %	23,3 %
Total CA	100 %	100 %

En 2014, le marché mondial de l'édition s'est contracté en Europe, mais a connu un rebond aux États-Unis. Ainsi, le marché du livre imprimé a baissé de 1,4 % en France⁽¹⁾ en valeur, de 1,3 % au Royaume-Uni⁽²⁾ et d'au moins 4 % en Espagne⁽³⁾ où, rappelons-le, le chiffre d'affaires du livre a chuté d'au moins 30 % entre 2008 et 2013.

Aux États-Unis, en revanche, le marché du livre imprimé, hors scolaire, a enregistré une croissance de 2,4 %⁽³⁾.

L'événement le plus marquant de 2014 est la quasi-stagnation du livre numérique dans les marchés anglo-saxons, où sa croissance avait été phénoménale de 2008 à 2012, avant de marquer un net ralentissement en 2013. Ainsi, sa part de marché en littérature générale en valeur n'est que de 26,1 % au Royaume-Uni, ce qui représente une augmentation de seulement 7,5 % vs 2013, et de 26,9 % aux États-Unis (+7,6 %). Ces chiffres masquent une stabilisation, voire un recul du numérique au quatrième trimestre sur ces marchés. En France, la croissance du numérique s'est poursuivie, mais sa part de marché reste modeste.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de Hachette Livre a baissé de 3,0 % en données brutes et de 4,5 % à taux de change et périmètre constants. Ce recul est dû principalement à trois facteurs : l'absence persistante de réforme des programmes scolaires en France, un comparatif défavorable en littérature générale par rapport à une année 2013 riche en best-sellers internationaux, et un conflit avec Amazon aux États-Unis qui a affecté les ventes d'e-books sur ce marché.

L'impact de ces facteurs négatifs sur le chiffre d'affaires a été partiellement compensé par les bonnes performances de la branche du Groupe au Royaume-Uni, de l'illustré en France, et par celle des Fascicules, qui ont enregistré une nouvelle année record, ainsi que par des taux de change favorables, à l'inverse de la tendance observée en 2013.

Ces facteurs positifs, auxquels s'est ajoutée une gestion serrée des coûts de structure, ont permis à Hachette Livre de dégager un résultat opérationnel très satisfaisant.

La stratégie de Hachette Livre est inchangée et 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. Il s'agit d'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 de lecture sur lecteur numérique ou sur tablette ;
8. des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance (Russie, Inde et Chine).

(1) Source : GFK (non comparable avec les chiffres 2013, fournis par Ipsos, en raison d'une méthodologie et de critères différents).

(2) Source : The Publishers Association.

(3) Source : Nielsen.

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 les rendre compatibles avec toutes les plates-formes numériques du marché;
- b. favoriser l'émergence d'un nombre maximal de plates-formes numériques commercialisant des 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.

B.1 En France

Après une année 2013 exceptionnelle grâce à Dan Brown, à Astérix et au phénomène de la trilogie *Fifty Shades*, la France ne pouvait qu'afficher des performances en retrait.

Par ailleurs, l'absence persistante de réforme scolaire a continué de peser sur l'activité de l'Éducation (Hachette Éducation et groupe Alexandre Hatier).

La Littérature générale a malgré tout enregistré quelques beaux succès :

- Stock : *Constellation*, un premier roman d'Adrien Bosc, qui a décroché le Grand prix de l'Académie française (146 000 exemplaires).
- Fayard : *Devenir soi*, de Jacques Attali (104 000 exemplaires); *Du bonheur, un voyage philosophique*, de Frédéric Lenoir (105 000 exemplaires en 2014 et 230 000 exemplaires depuis sa parution en 2013); et le prix du Quai des Orfèvres 2015, *Tromper la mort*, de Maryse Rivière (125 000 exemplaires).
- Grasset : *Oona & Salinger*, de Frédéric Beigbeder (116 000 exemplaires); *Le Ver à soie*, de Robert Galbraith, alias J.K. Rowling (86 000 exemplaires).
- Lattès : *On ne voyait que le bonheur*, de Grégoire Delacourt (132 000 exemplaires), *La Pyramide de glace*, de Jean-François Parot (72 000 exemplaires).

Larousse a connu une année en demi-teinte, du fait de la baisse continue des ventes de dictionnaires et de la concurrence très vive que se livrent les éditeurs de livres pratiques.

Par ailleurs, de vifs succès ont été remportés dans le domaine de L'Illustré avec des albums d'Art-thérapie, ainsi que dans la Jeunesse avec les ouvrages signés Violetta chez Hachette Jeunesse Collection Disney.

La Distribution a connu une année faste avec la signature de nouveaux contrats de distribution avec deux éditeurs tiers, les éditions Odile Jacob et Les Arènes. Peu après leur transfert chez Hachette Livre Distribution, ces derniers ont publié *Merci pour ce moment*, de Valérie Trierweiler, dont Hachette Livre Distribution a livré plus de 600 000 exemplaires en l'espace d'un mois.

B.2 À l'étranger

Aux États-Unis

Aux États-Unis, le marché des livres imprimés *Trade* a enregistré une croissance de 2,4 %, principalement tirée par le segment jeunesse. La non-fiction pour adultes a progressé de 1,4 %, tandis que la fiction a reculé de 7,9 %⁽¹⁾. Le numérique a légèrement progressé au cours du premier semestre, avant de reculer au second semestre, la moyenne de l'année s'établissant à 26,9 %, livres audio compris. Hors livres audio, sa part de marché est de 24,5 %⁽¹⁾.

Il est trop tôt pour déterminer s'il s'agit d'une pause dans la progression du numérique, ou si celui-ci a atteint sa pénétration maximale. Mais, il semble acquis que les e-books ne vont pas conquérir plus de la moitié du marché de l'édition, ce que nombre d'observateurs prédisaient il y a encore trois ans.

Hachette Book Group (HBG) a dominé une fois de plus les listes de best-sellers avec 14 livres ayant figuré à la première place. Dix des 25 meilleures ventes de l'année en fiction adultes ont été réalisées par des livres publiés par HBG, ainsi que deux des 25 meilleures ventes en non-fiction. Le roman de Donna Tartt, *The Goldfinch*, s'est octroyé la deuxième meilleure vente de l'année en fiction, alors qu'il s'agit d'un livre publié en 2013. Hachette Audio a également affiché des performances très satisfaisantes, l'essentiel du chiffre d'affaires étant le fait de fichiers audio téléchargés, plutôt que de ventes de CD.

Nombre d'auteurs de HBG ont remporté des distinctions importantes : Malala Yousafzai a reçu le prix Nobel de la paix 2014 et Donna Tartt a été couronnée par le Pulitzer Prize for Literature pour *The Goldfinch*. Par ailleurs, des titres publiés par HBG ont été récompensés par le Carnegie Medal, un Grammy Award, le Hugo Award, le Nebula Award, le PEN/Hemingway Award et le Edgar Award.

L'année 2014 a été marquée par un différend commercial entre Hachette Book Group (HBG) et Amazon. Pour faire pression sur HBG dans les négociations, Amazon n'a pas hésité à imposer divers freins à la vente des livres imprimés et des e-books de HBG sur sa plate-forme de vente en ligne. Les auteurs et leurs agents s'en sont émus, et une campagne de soutien à Hachette Book Group a démarré au printemps et pris de l'ampleur. Ainsi, près de mille auteurs anglais et américains ont publié une pétition sur une double page du *New York Times* condamnant l'attitude d'Amazon, qui portait un préjudice direct à ceux d'entre eux qui étaient publiés par HBG. En novembre, au terme de sept mois de négociations difficiles, un accord pluriannuel a été signé octroyant le droit à HBG de fixer le prix de ses e-books. Il s'agit d'une avancée majeure susceptible de préserver l'ensemble des intervenants de la chaîne de valeur.

Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

Au Royaume-Uni, le marché du livre imprimé a reculé de 1,3 % en 2014, tandis que le numérique progressait de 7,5 % seulement, pour s'établir à 26,1 % du marché total en valeur⁽²⁾.

Hachette UK, avec une part de marché du livre imprimé en léger recul à 13 %, conserve sa deuxième place dans le classement des éditeurs anglais, derrière Penguin Random House, ces deux maisons occupant ensemble la première place depuis leur fusion en 2013. Bien qu'aucun chiffre officiel ne soit disponible concernant le marché du numérique, Hachette UK estime être le premier éditeur d'e-books au Royaume-Uni, ceux-ci représentant désormais 23 % de son chiffre d'affaires. La part de marché de Hachette UK, tous formats *Trade* confondus, s'établit à 23,8 %, et celle de Hodder Education à 24,1 % du marché scolaire.

(1) Source : American Publishers Association.

(2) Source : Nielsen.

Hachette UK a placé 124 titres sur les listes de best-sellers du *Sunday Times* en 2014, dont 29 à la première place. Il s'agit d'une performance supérieure à celle de 2013, qui fut pourtant une année particulièrement riche en best-sellers. À noter, en particulier, la trajectoire de *Gone Girl*, de Gillian Flynn, publié par Orion en 2013 et dont la version *trade paperback* est restée neuf semaines en tête des listes de fiction en 2014, à la suite du lancement de son adaptation cinématographique.

Hachette UK a remporté pas moins de 32 prix et distinctions en 2014, et sa filiale Little, Brown Book Group a été élue « éditeur de l'année » lors des Bookseller Industry Awards.

Plusieurs acquisitions sont venues compléter l'offre éditoriale de Hachette UK :

- Constable & Robinson, qui devient une filiale de Little, Brown Book Group ;
- Quercus, acquis par Hodder & Stoughton ;
- Ilex, qui rejoint Octopus ;
- Rising Stars, qui complète le catalogue de Hodder Education, acheteur par ailleurs du catalogue de livres scolaires de Pearson destinés aux pays anglophones des Caraïbes.

En Espagne et en Amérique latine

L'économie espagnole a cessé de se dégrader en 2014, mais aucune amélioration ne s'est encore fait sentir dans le secteur de l'édition, qui reste déprimé. Dans ce contexte difficile, Anaya Educación a concentré ses efforts sur la présentation au marché éducatif des nouveaux manuels destinés aux niveaux 1^o, 2^o et 5^o de l'enseignement primaire (CP, CE2 et CM2), suivant la mise en place de la nouvelle loi Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE). Les difficultés économiques et politiques ont empêché l'implantation complète des nouveaux manuels scolaires prévue par la nouvelle loi.

Malgré la chute du marché espagnol de fiction qui a continué en 2014, Algaida et Bóveda ont fait face à cette situation avec de nouvelles thématiques et la publication de titres venant d'éditeurs, tels que Calmann-Lévy, Headline, Hachette Australia, Hodder & Stoughton ou Little, Brown, dont *El jardín de Dachau*, de E.M. Wiseman.

Algaida Narrativa a enrichi son offre d'auteurs espagnols, lauréats de prestigieux prix littéraires, et a intensifié sa promotion du numérique. Le prix Ateneo de Sevilla, décerné à Félix G. Modroño pour *Secretos del Arenal*, renforce le prestige d'un auteur dont les ouvrages précédents publiés chez Algaida avaient déjà obtenu d'excellents résultats. Tout cela a contribué à renforcer le catalogue numérique d'Algaida-Bóveda, ainsi que les rééditions dans la collection « Eco » de Algaida.

Chez Alianza Editorial, l'attribution du prix Nobel de la paix 2014 à Malala Yousafzai, dont l'ouvrage *Yo soy Malala* fut publié l'année précédente, a eu lieu en même temps que le lancement en octobre d'une nouvelle édition de sa biographie, adressée aux lecteurs de tous âges, simultanément en espagnol (*Malala. Mi historia*) et en catalan (*Malala. La meva història*). Aussi bien *Yo soy Malala* que *Malala. Mi historia* ont bénéficié de très bonnes ventes en Amérique latine.

En 2014, Anaya Infantil y Juvenil a accordé une attention particulière au centenaire de la publication de *Platero y yo*, avec une réédition de l'ouvrage en format cadeau et la republication des autres titres du fonds liés à l'auteur Juan Ramón Jiménez. Le quatrième centenaire de El Greco a été également commémoré avec l'édition d'un livre de lecture pour l'élémentaire. Enfin, le 25^e anniversaire de la Convention des droits de l'enfant a été marqué par la publication du titre *Los derechos de la infancia*, en collaboration avec l'Unicef. Bruño a aménagé son programme de nouveautés scolaires par rapport au calendrier de la mise en place de la nouvelle loi d'éducation. En Édition générale, son programme éditorial a été développé dans les mêmes collections que l'année précédente,

avec une augmentation significative des ventes et un meilleur contrôle des tirages et des retours.

Larousse a poursuivi la mise à jour des contenus de ses dictionnaires et a continué à développer sa collection de livres pratiques, qui est devenue son principal moteur de croissance.

Au Mexique, Larousse et Grupo Editorial Patria ont vu augmenter leurs ventes en Éducation, aussi bien sur le marché privé que sur le marché public. Les livres les plus vendus en 2014 sont le *Diccionario Pocket Inglés/Español* (1 052 000 exemplaires) et le *Diccionario Básico Escolar* (1 186 000 exemplaires).

Les Fascicules

L'année 2014 a encore été une bonne année pour la division Collections, qui a vu son chiffre d'affaires progresser encore, malgré la réputation des Fascicules à 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 par abonnement, 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.

En 2014, 67 nouveautés ont été publiées et 18 produits existants ont été remis sur le marché. À noter, parmi les best-sellers, *Aromathérapie* au Japon, *Super-héros Marvel* et *Camions de pompiers* en France, *Globe à construire* en Russie, *Grands héros de Marvel* au Royaume-Uni, *Engins de travaux publics à construire* en Italie, et *Sous-marin U-Boot* en Allemagne.

B.3 Objectifs et réalisations 2014

L'objectif principal de 2014 était de sortir du conflit opposant Hachette Livre à Amazon aux États-Unis en ayant préservé l'essentiel, c'est-à-dire la capacité pour la branche du Groupe de fixer unilatéralement le prix de ses e-books sur ce marché.

Un autre objectif prioritaire consistait à poursuivre le plan d'économies entamé en 2013, en prévision des années suivantes qui s'annonçaient difficiles en France et en Espagne, du fait de l'absence de réformes scolaires.

Enfin, des acquisitions ciblées devaient compléter le portefeuille de marques de la branche du Groupe dans des segments de marché identifiés comme porteurs et insuffisamment couverts par l'offre de Hachette Livre.

Ces trois objectifs ont été atteints :

- Un contrat pluriannuel a été signé avec Amazon en novembre après sept mois de négociations difficiles. Il prévoit que Hachette Book Group (HBG) est seul habilité à fixer le prix public qu'Amazon facture à ses clients américains lorsqu'il leur vend des e-books publiés par les maisons de HBG. Cette disposition capitale du contrat préserve la valeur économique et symbolique du livre, qu'il soit imprimé ou numérique.
- Des réductions de coûts ont été réalisées dans tous les pays dans lesquels la branche du Groupe est implantée, plus particulièrement aux États-Unis et au Royaume-Uni.
- Plusieurs acquisitions ont été réalisées au Royaume-Uni (Constable & Robinson, Quercus, Ilex et Rising Stars) et une aux États-Unis (Black Dog & Leventhal).

C) PERSPECTIVES

Le fait saillant de 2014 était sans conteste l'arrêt de la progression du numérique sur les marchés américain et anglais. L'année 2015 devra confirmer s'il s'agit d'une situation appelée à durer, ou d'une pause avant une nouvelle progression. Si une telle poussée devait survenir, elle ne serait sans doute pas le fruit d'une baisse des prix, mais d'une nouvelle génération d'appareils de lecture, car tous les grands éditeurs s'efforcent, chacun de son côté, de reprendre le contrôle de leurs prix de vente.

Ce contrôle du prix de vente est la clé de voûte de tout l'édifice constitué par la chaîne de valeur du livre : de l'auteur au détaillant, en passant par l'agent, l'éditeur et le distributeur. Sa pérennisation fera l'objet de la plus grande vigilance de la part de Hachette Livre en 2015 et au-delà.

Par ailleurs, 2015 étant une nouvelle année sans réforme scolaire en France, et le marché espagnol étant au plus bas, une grande attention sera accordée à la maîtrise des coûts, que ce soit dans les domaines de la masse salariale, des avances aux auteurs, ou des tirages.

L'année 2015 sera également celle où toutes les grandes filiales de Hachette Livre auront déménagé vers des bureaux plus modernes et moins coûteux. Le siège de Hachette Livre quittera, quant à lui, le quai de Grenelle à Paris pour un immeuble conçu et construit pour lui à Vanves, et dont il est propriétaire. Homologué Haute Qualité Environnementale, ce nouveau siège sera source d'économies substantielles, et de conditions de travail améliorées pour les collaborateurs.

5.2.2 LAGARDÈRE SERVICES

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Présent dans 30 pays sur quatre continents, Lagardère Services est un leader mondial du Travel Retail et de la Distribution de proximité.

Lagardère Services opère, à fin 2014, un total de 4 161 points de vente (4 028 en 2013), dont 3 687 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 270 en Asie-Pacifique et 204 en Amérique du Nord.

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

- 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 Restauration. Ces activités sont localisées au sein de trois zones géographiques : Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA), Asie-Pacifique (ASPAC) et Amérique du Nord.

- 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 :

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

(1) Fast-moving consumer goods (biens de grande consommation).
(2) Third party logistic.
(3) La société Payot a été cédée en 2014 (15 points de vente).

Lagardère Services opère, à fin 2014, 4 161 points de ventes, dont 3 194 au sein du pôle LS travel retail et 967 au sein du pôle LS distribution (Détail intégré).

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 :

- fédérant plus fortement ses positions actuelles pour accroître son efficacité et sa notoriété ;
- enrichissant ses offres commerciales, en particulier en Restauration ;
- intensifiant son développement organique, en particulier dans les pays émergents ;
- accélérant sa 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 privilégié sur tous les segments de marché, est organisé autour de trois zones géographiques :

- LS travel retail EMEA, qui couvre la zone Europe et les développements au Moyen-Orient et en Afrique ;
- LS travel retail ASPAC, qui réunit les implantations de 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 ;
- LS travel retail North America, qui regroupe les activités de Détail au Canada et aux États-Unis.

Lagardère Services est aujourd'hui le troisième opérateur mondial en Travel Retail. En 2014, par souci d'optimisation de la gestion de ses différents métiers, une organisation matricielle a été ajoutée à la dimension géographique. Ainsi, Lagardère Services :

- anime le premier réseau international de magasins dédiés à la vente de produits de loisirs culturels et *convenience* (Travel Essentials) ;
- est un acteur majeur des boutiques de ventes hors taxes, de luxe et de mode (Duty Free & Luxury) ;
- est devenu le quatrième opérateur mondial en Restauration sur les lieux de transport (Food Services), suite à l'acquisition du Groupe Airster en 2014.

Le réseau comprend des points de vente :

- sous enseignes propres, qu'elles soient internationales (Relay, Hubiz, Aelia Duty Free, Discover, Tech2go, So! Coffee, Rustichelli Mangione, Bricco ou Trib's), ou à forte identité locale (Buy Paris Duty Free, Buy Paris Collection, Newslink) ;

- en franchises et licences (Hermès, Lonely Planet, Fnac, iStore, Costa Coffee ou Paul, et plus récemment Victoria's Secret et Marks & Spencer).

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 150 aéroports internationaux). Profitant de l'ouverture régulière de nouveaux points de vente et du lancement d'un nouveau concept en 2014, 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, en Nouvelle-Zélande, au Canada et aux États-Unis).

Enfin, les enseignes Air de Paris (France) et Discover (Amérique du Nord, Allemagne, Pologne, Australie, Chine et Singapour) proposent 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, 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.

Un des leaders mondiaux du Duty Free & Luxury

LS travel retail exploite également des points de vente hors taxes (alcool, tabac, parfums, cosmétique, gastronomie) et des concepts spécialisés, sous ses propres enseignes (Aelia Duty Free, Buy Paris Duty Free, So Chocolate, The Fashion Gallery, etc.), et à travers des licences de marques internationales (Hermès, Longchamp, Hugo Boss, Ferragamo, Victoria's Secret, etc.).

Suite à l'acquisition de Gerzon en 2014 (12 magasins de mode à l'aéroport de Schiphol), LS travel retail est devenu le leader européen de la Mode en zones de transport. À fin 2014, ce segment est en forte croissance et représente 351 magasins, contre 296 en 2013.

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 des enseignes spécialisées sont : Dufry, DFS (groupe LVMH), World Duty Free (groupe Benetton) et Heinemann.

b. Un opérateur en croissance rapide sur le segment Restauration (Food Services)

Enfin, fort de sa présence historique dans les hôpitaux en France (209 points de vente), LS travel retail accélère son développement dans les activités de Restauration en concessions.

LS travel retail opère 725 points de vente de Restauration dans 15 pays (en France, en Pologne, en République tchèque, en Allemagne, en Belgique, en Australie, en Bulgarie, aux États-Unis, au Canada et, depuis cette année grâce à l'acquisition du Groupe Airst, en Italie, en Autriche, en Slovaquie, aux Émirats arabes unis,

en Chine et à Singapour), sous enseignes propres (Trib's, Business Shark, So! Coffee, Rustichelli Mangione, Bricco, 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 :

- 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 marché en distribution de presse, capture d'une plus grande partie de la chaîne de valeur, etc. ;
- le développement d'activités de distribution et de services diversifiés : 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 ;
- la construction d'une offre de services B2B sur la base des compétences et des actifs logistiques, ainsi que des technologies adaptées : 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 (7 521 points de vente, dont 395 intégrés), la SGEL en Espagne (environ 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 2014, sa part de marché reste stable à 32 %.

Ses concurrents sont d'importants acteurs locaux, comme TDS-WPS (groupe Time Warner), Comag (The News Group) ou Kable. Depuis 2012, le marché s'est sensiblement transformé avec le rachat de Comag par The News Group (TNG, principal grossiste américain) à Hearst group et Condé Nast, ainsi que les faillites de Mercury en 2013 et de Source en 2014. 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 magazines, détient 48 % du marché des magazines. Ses principaux concurrents sont Logista et GDER (société contrôlée par le groupe Boyaca).

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 huit pays (Belgique, 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 le transfert d'argent avec 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 967 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.

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 et Jeff de Bruges (Espagne), Exki (Belgique) ou Subway (Suisse).

LS distribution a lancé un processus de cession des activités de distribution par pays en 2014, et a conclu un accord de cession de LS distribution Suisse à Valora effectif à fin février 2015.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2014 : 3 814 M€ (vs 3 745 M€ en 2013).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2014	2013
LS travel retail	63,4 %	60,1 %
LS distribution	36,6 %	39,9 %
- dont Détail intégré	14,4 %	16,5 %
- dont Distribution	22,2 %	23,4 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires (Total)

	2014	2013
France	26,2 %	28,7 %
Europe (hors France)	59,8 %	57,6 %
Amérique du Nord	6,0 %	5,9 %
Asie-Pacifique	8,0 %	7,8 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires (Travel Retail)

	2014	2013
France	41,4 %	47,8 %
Europe (hors France)	39,1 %	32,0 %
Amérique du Nord	7,0 %	7,3 %
Asie-Pacifique	12,5 %	12,9 %
Total CA	100 %	100 %

Le chiffre d'affaires en 2014 a augmenté de 1,8 % en données brutes et de 2,6 % à taux de change et périmètre comparables hors effet de l'arrêt des ventes de tabac en Hongrie.

Le Travel Retail représente 63,4 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2014, contre 60,1 % à fin 2013.

Les activités de Détail (Travel Retail et Détail intégré) représentent désormais 77,8 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2014, contre 76,6 % à fin 2013, grâce aux acquisitions réalisées en 2014 (Gerzon et Airstream notamment), et à la montée en puissance des nouvelles concessions (Rome, Restauration en France et aux

États-Unis, la Mode en Chine et en Espagne) et ce, malgré la cession de Payot en juillet 2014 et l'impact de la déconsolidation du chiffre d'affaires du réseau SNCF (depuis le mois de septembre 2014) et du réseau Inmedio (depuis le mois de décembre 2014) consécutive à la création de joint-ventures entraînant la mise en équivalence (changement de méthode de consolidation) de ces deux périmètres.

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 consolidé de 31 % en 2013 à 28 % en 2014.

L'environnement de marché en 2014 a été marqué par la poursuite de la croissance des trafics aériens, à un rythme sensiblement plus soutenu qu'en 2013, et par la poursuite du recul du marché de la presse.

L'ampleur de la crise économique, en particulier en Europe, les tensions géopolitiques, les nouvelles mesures réglementaires chinoises limitant les voyages en groupe et les dépenses somptuaires, ainsi que la dévaluation de certaines monnaies (en particulier le rouble) ont continué à peser sur l'activité.

► Poursuite de la croissance du trafic aérien

Après des progressions de 6,3 % en 2010, de 5 % en 2011, de 4,2 % en 2012 et de 3,9 % en 2013, l'année 2014 a été marquée par une reprise sensible de la croissance des trafics aériens, soit +4,9 % au niveau mondial, dont : 5,2 % en l'Europe vs 2,9 % en 2013, 3,2 % en Amérique du Nord vs 1,1 % en 2013, et 5,4 % en Asie-Pacifique vs 7,4 % en 2013⁽¹⁾.

► Poursuite de la baisse des produits de l'écrit

Les marchés de la presse ont connu une poursuite de leur déclin avec des baisses en volumes de 6 % à 10 % selon les pays.

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

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

- la croissance des trafics aériens ;
- le développement des réseaux, par croissance interne et externe, ainsi que 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) ;
- l'amélioration des conditions d'achats.

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 et Food Services, 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 2014.

B.1 Le Travel Retail

Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

En France, le chiffre d'affaires géré⁽²⁾ 100 % du réseau Relay France est en baisse de 0,7 %, par rapport à 2013. En effet, la bonne progression des produits food & beverage (8,4 %) a permis de compenser en partie le recul des ventes de tabac (3,3 %) et de presse (6,0 %). D'autre part, la grève SNCF en juin 2014 a également eu un effet défavorable sur l'activité. Les réseaux hôpitaux et aéroports de province ont progressé respectivement de 5,2 % et de 4,4 % par rapport à l'année précédente.

Au global, le chiffre d'affaires géré 100 % du réseau Relay France est en baisse de 1 % sur le Travel Essentials Print, et en croissance de 10 % sur le segment Restauration.

Les ventes en aéroports, assurées par la société commune (mise en équivalence) Relay@ADP, ont enregistré des performances satisfaisantes en hausse de 3,7 % en 2014, tirées notamment par la croissance de l'alimentaire emballé et des souvenirs.

En France également, l'activité Duty Free & Luxury a enregistré en 2014 une progression de son chiffre d'affaires de 4,5 %.

La modernisation des points de vente, la poursuite des initiatives commerciales et la qualité de la politique de formation permettent de dégager des performances qui vont au-delà de la croissance du trafic aérien (2,6 % sur Aéroports de Paris, 1,8 % à Marseille et 1,0 % à Nice).

L'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle a néanmoins été affecté par la baisse du chiffre d'affaires par passager sur les faisceaux Russie, Japon et Brésil, liée à la chute de leurs devises respectives, aux lois restreignant les dépenses somptuaires en Chine et à la grève d'Air France en septembre 2014.

Par ailleurs, les aéroports régionaux ont été touchés par la réaffectation des bases Air France entre les aéroports et la fermeture de certaines routes (Nice, Marseille). Cependant, ces effets ont pu être compensés par des ouvertures (Toulon, Nice) et le développement de nouveaux concepts (Marseille).

Le Royaume-Uni affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 8,2 %, par rapport à 2013, sous l'effet de la croissance des ventes de ses principales plates-formes, dont Luton, ainsi que l'ouverture d'une plate-forme à Birmingham.

L'année 2014 de LS travel retail Roma a été marquée par une année complète d'opérations après la campagne de modernisation des points de vente de Fiumicino, effectuée en 2013, et de Ciampino en début d'année 2014. Le chiffre d'affaires est en augmentation de 18,5 %, grâce à un trafic en hausse de 6,3 %, porté notamment par l'augmentation du nombre de vols low cost, et par la très forte augmentation de la dépense par passager (+11,6 %), malgré l'effet défavorable de la dévaluation du rouble sur les passagers russes. La société compte désormais 13 points de vente, grâce à l'ouverture cette année de quatre nouveaux points de vente : Montblanc, Pandora, Luxottica et Victoria's Secret.

En Allemagne, la progression s'établit à 2,2 %. La relative stabilité de l'activité Travel Retail s'explique par les effets « année pleine » des ouvertures de 2013 qui apportent 1,3 point de croissance, tandis que le réseau comparable est en recul de 1,4 %, encore marqué par le changement de flux à l'aéroport de Francfort (suite à l'ouverture du Terminal 1A+ en octobre 2012), et par le déclin de l'activité de la presse. Le développement des activités Food Services permet d'apporter 2,3 points de chiffres d'affaires, avec l'effet « année pleine » de l'ouverture de dix points de vente dans l'aire de restauration de la gare de Francfort en mai 2013, et par le développement du réseau Coffee Fellows en 2013 et en 2014. La société compte désormais 125 points de vente, dont 33 en restauration.

En Pologne, le chiffre d'affaires consolidé est en décroissance de 2,9 %, principalement expliquée par la déconsolidation du chiffre d'affaires Inmedio (413 points de vente) suite à la cession, le 1^{er} décembre 2014, de 51 % de cette activité au distributeur Eurocash S.A.

En excluant cet effet, le chiffre d'affaires géré de la Pologne est en croissance de 1,7 %, dont 11,3 % sur le réseau Food Services et 1,5 % sur le réseau Travel Essentials. L'activité Duty Free est en baisse de 1,5 %, sous les effets combinés de la baisse du trafic à Varsovie (1,2 % par rapport à 2013, suite au départ de la compagnie Ryanair en octobre 2013), et de la baisse de la dépense moyenne par passager impactée notamment par la diminution du pouvoir d'achat des passagers russes.

Le réseau est stable avec 743 points de ventes (dont 413 points de ventes Inmedio).

(1) Source : ACI à fin octobre 2014 et à fin décembre 2013.

(2) Le chiffre d'affaires géré correspond au chiffre d'affaires des activités pris à 100 % quel que soit le niveau de contrôle ou de détention exercé par Lagardère Services sur ces dernières.

En République tchèque, la progression des ventes de 3,2 % en 2014 est portée par le développement du réseau de points de vente restauration. L'activité traditionnelle des points de vente Relay et Inmedio est stable (0,1 %), expliquée par la baisse de la presse (8,1 %) et la politique engagée de rationalisation du réseau. Les activités Duty Free (24 points de vente en aéroports), très sensibles aux passagers russes, affichent une croissance limitée à 0,2 %, affectée par la crise ukrainienne et la dévaluation du rouble.

Par ailleurs, l'activité Food Services, qui regroupe les points de vente Paul, Costa, Ugo et le concept Mr. Baker, affiche une croissance de 20,7 % soutenue par le développement de son réseau (14 points de vente).

En Roumanie, l'activité a progressé de 10,5 % sur l'année 2014, portée par le développement du réseau (15 ouvertures en 2014).

En Bulgarie, le chiffre d'affaires progresse de 23,0 % en 2014, grâce à l'ouverture de six points de vente et à la bonne performance du Food & Beverage et du tabac. En fin d'année, le réseau compte 96 points de vente, essentiellement situés dans des centres commerciaux et dans les stations de bus.

Asie-Pacifique

Dans le Pacifique, les performances des activités Travel Essentials sont stables sous l'effet de la poursuite de la baisse sensible des ventes de presse (chiffre d'affaires en baisse de 8,7 % à périmètre constant) et de la baisse contenue (2,3 %), après deux années difficiles, des ventes de livres en Australie notamment.

La rationalisation du réseau Travel Essentials Print a été poursuivie en 2014, mais elle a été plus que compensée par le développement avec succès des activités de Duty Free et de Travel Essentials Non Print (Tech2go, souvenirs et *convenience*).

En Asie, le chiffre d'affaires continue sa forte progression (24,9 %), et ce malgré un environnement difficile :

- ralentissement de la croissance du trafic à Singapour et en Malaisie, du fait des événements politiques en Thaïlande et des deux accidents d'avion de la compagnie Malaysia Airlines ;
- la dépense par passager affectée par les nouvelles mesures réglementaires chinoises, visant à limiter les dépenses somptuaires, ainsi que par la dévaluation de la roupie indonésienne.

Cette progression est donc essentiellement portée par le développement de l'activité Mode en Chine (ouverture de 13 nouveaux points de vente, à Shenzhen, en novembre 2013), par l'introduction de points de vente dans le nouveau Terminal 2 de Kuala Lumpur, ainsi que par la progression continue du réseau singapourien.

À Hong Kong, la baisse des ventes de presse et de livres anglais dans les points de ventes Relay a été endiguée par une stratégie efficace de diversification du mix produits, et par la croissance du point de vente So Chocolate.

Lagardère Services compte aujourd'hui 135 points de vente dans la région, soit une augmentation de 18 points de vente par rapport à 2013.

Amérique du Nord

Avec un réseau de 193 points de vente (dont 106 au Canada et 87 aux États-Unis), l'activité a affiché une croissance de 6,5 % sur 2014, avec un réseau constant en croissance de 5,4 % (malgré une baisse des ventes de presse de 7,5 % et des ventes de livres de 3 %), grâce aux efforts très significatifs de diversification vers l'alimentaire, les souvenirs et les accessoires de mobilité.

Le réseau non constant a apporté 1,8 point de chiffre d'affaires, malgré l'impact de la cession des points de vente hors travel retail au Canada. La croissance est tirée par l'effet « année pleine » des ouvertures de 2013 (Los Angeles, Detroit, Houston, Trudeau, JFK T8) et des ouvertures courants 2014 (Los Angeles et Denver).

En 2014, dans le cadre du recentrage des activités sur les zones de transports (Travel Retail), les 30 points de vente Newsstand opérant en centres-ville et centres commerciaux ont été cédés à Gateway.

B.2 La Distribution

LS distribution a lancé en 2014 un processus de cession par pays de l'ensemble de ses activités de Distribution. Dans ce cadre, elle a conclu en novembre 2014 un accord de cession des activités en Suisse à Valora effectif à fin février 2015.

Activités de Détail intégré

En Belgique, l'activité de Détail a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires de 0,6 %, grâce au dynamisme des catégories tabac (du fait de l'augmentation des prix) et alimentaires qui permettent de compenser la chute des ventes de presse et de cartes téléphoniques, ainsi que l'impact des grèves nationales en fin d'année. Un plan de réorganisation a été mis en place en 2014 afin d'externaliser l'activité logistique et de regrouper les fonctions centrales avec celles de la Distribution.

En Espagne, l'activité des points de vente de presse a reculé de 3,4 %, aussi bien en Espagne qu'au Portugal, principalement du fait de la baisse du marché de la presse écrite, et ce malgré le dynamisme des catégories souvenirs et food & beverage. Pour faire face à cette baisse, des projets de diversification ont été lancés. Le réseau compte, à fin 2014, cinq points de vente La Cure Gourmande, quatre points de vente Jeff de Bruges, un Discover (souvenirs) et un Hello!.

Malgré la fermeture des magasins non rentables dans les ports fin 2013, les activités Duty Free ont connu un fort développement grâce à l'ouverture de boutiques mode à l'aéroport de Madrid (trois points de vente), ainsi qu'à Barcelone, Malaga et Valence (un point de vente). Ces ouvertures font suite aux gains des appels d'offres Mode fin 2013.

En Suisse, Naville Détail affiche un chiffre d'affaires en ligne avec 2013, la baisse structurelle de la presse et de la téléphonie a été compensée par l'amélioration du chiffre d'affaires tabac et des autres produits (notamment les e-cigarettes). Le réseau compte 183 points de vente à fin 2014. Cette entité fait partie du périmètre cédé à Valora fin février 2015.

LS travel retail International compte également deux points de vente mode à l'aéroport de Genève.

Par ailleurs, la chaîne Payot, qui comptait 11 librairies et quatre magasins Nature & Découvertes, a été cédée en juillet 2014.

En Hongrie, une loi votée en 2012 est entrée en application le 15 juillet 2013. Celle-ci a transformé la distribution du tabac en un monopole d'État au bénéfice exclusif de personnes physiques. L'application stricte de cette loi a réduit très sensiblement le nombre de détaillants, de 42 000 actuellement à environ 6 000. Les conséquences de cette loi ont eu un impact significatif sur l'activité en 2013 et 2014 (perte respectivement de 35 M€ et 43 M€ de chiffre d'affaires). En conséquence, le chiffre d'affaires des activités de Détail est en baisse de 58,3 %. Le réseau des kiosques s'établit à 60 points de vente à fin 2014, soit 35 fermetures par rapport à 2013 consécutives à la mise en œuvre de la loi tabac. Le réseau sous enseignes Relay et Inmedio s'établit à 329 points de vente.

Activités de Distribution

L'activité de Distribution a été marquée en 2014, mais de manière plus limitée qu'en 2013, par la poursuite de la baisse sensible des marchés de la presse. Les activités de diversification poursuivent leur croissance soutenue dans tous les pays et permettent de compenser en partie cette baisse.

En Belgique, les activités de Distribution d'AMP ont vu leur chiffre d'affaires baisser de 4,9 % en 2014, en raison de l'accélération du déclin de la presse (baisse de 8,6 % en volume par rapport à 2013) et des grèves en fin d'année. Le chiffre d'affaires de la diversification

logistique est aussi en recul avec la rupture du contrat PUDO avec Mondial Relay. Cependant, AMP en a profité pour lancer sa propre marque Karibool et signer de nouveaux contrats qui porteront leurs fruits en 2015. L'activité de Distribution hors presse est en forte croissance avec l'effet « année pleine » de l'activité Burnonville.

Un nouveau plan de restructuration a conduit au départ de 47 personnes en 2014.

En Espagne, les activités de Distribution ont baissé de 5,0 % en 2014, contre une baisse de 6,2 % en 2013, sous l'effet notamment d'une meilleure tendance du marché de la presse dans un contexte économique qui reste difficile (baisse des volumes de 6 %, contre 8,4 % l'année dernière). Par ailleurs, les ventes de fascicules et de livres sont en très forte progression en 2014, respectivement de 43,6 % et de 5,6 %, alors qu'elles étaient en baisse de 34,9 % et stables en 2013. Pour pallier cette baisse de la presse, les efforts de diversification se sont également poursuivis avec la forte progression des ventes de la société Celeritas (activités de logistique et de distribution pour les e-commerçants acquise en août 2012) qui représente 2,6 % du chiffre d'affaires de l'activité Distribution à fin 2014.

En Suisse, l'érosion des ventes de presse à 6,2 % affecte les activités de Distribution de Naville, dont le chiffre d'affaires est en recul de 6,1 %. Cette activité fait partie du périmètre cédé à Valora fin février 2015.

Le chiffre d'affaires de la Distribution en Hongrie est en hausse de 16 %. Ainsi, Lapker Distribution accroît son niveau d'activités grâce à la croissance de l'export, tandis que le chiffre d'affaires national reste stable. Par ailleurs, LDS (distribution de produits *convenience*) et Sprinter (diversification logistique) bénéficient de la montée en puissance de leurs activités, dans le prolongement de leurs acquisitions en 2013.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité Distribution de Curtis Circulation Company a baissé de 18,2 %, dans un marché de presse magazine fortement affecté par la crise économique, la mutation vers le digital et perturbé par la faillite du distributeur Source.

Dans l'ensemble, les ventes de LS distribution North America sont en croissance de 11,8 %.

B.3 Objectifs et réalisations 2014

Travel Retail

Un des objectifs de l'année 2014 concernait la poursuite de la diversification du mix produits sur le Travel Essentials. Pour répondre à cet objectif, Lagardère Services a concentré ses efforts sur :

- le développement de nouvelles gammes de produits, en particulier, l'alimentaire, les souvenirs et les accessoires ;
- le déploiement des concepts Hubiz, Discover, Tech2go et iStore ;
- la modernisation des magasins, avec notamment le lancement du nouveau concept Relay ;
- la mise en place d'initiatives commerciales innovantes, afin de dynamiser les ventes.

Le second objectif concernait l'accélération du développement dans les zones émergentes. En Asie, les ventes continuent leur croissance et s'améliorent de 24 %, par rapport à l'année précédente, sous l'effet de l'ouverture fin 2013 de nouvelles concessions, notamment en Chine (Shenzhen et Xi'an), et des bonnes performances à Hong Kong et Singapour.

Le troisième objectif était d'accélérer notre développement par croissance organique ou externe. Les réalisations les plus significatives sont les suivantes :

- la concrétisation le 16 avril 2014 du rachat de la société Airst (filiale du groupe italien Save). Le Groupe Airst opère en Restauration (79 % du chiffre d'affaires, dont les deux tiers en Italie) mais également en Duty Free et Travel Essentials

(principalement en Italie dans les aéroports de Venise, Trévise, Bari et Palerme). Le Groupe Airst exploite environ 200 points de vente dans 11 pays, pour un chiffre d'affaires 2014 de 203 M€ (en base année pleine) ;

- l'intégration de la société Gerzon, 12 magasins de mode à l'aéroport de Schiphol aux Pays-Bas (quatrième aéroport européen), acquise le 3 janvier 2014 ;
- la concrétisation de la société commune avec la SNCF, le 4 septembre 2014, suite au renouvellement de la concession pour une durée de dix ans (307 magasins) obtenue en 2013 ;
- la signature des accords de franchises avec Subway en Bulgarie et en Suisse, l'ouverture en juin 2014 du point de vente Simply Food (Marks & Spencer) à la Défense en France ;
- le gain de nombreux appels d'offres pour la société Relay dans les gares de Cannes et de Montpellier ; dans les aéroports de Grenoble, de Rennes, de Perpignan et de Carcassonne ; ainsi que dans les hôpitaux de Marseille, de Bordeaux et de la Générale de Santé (22 points de vente) ;
- le gain d'appels d'offres à Birmingham (six points de vente), Melbourne (quatre points de vente) et Nice (Food Services) ;
- les travaux concernant l'exploitation des 25 points de vente à l'aéroport de Varsovie T1, dont l'ouverture est prévue en avril 2015 ;
- le développement des activités Duty Free de Rome et de DFS WL dans le Pacifique ;
- le gain de l'appel d'offres en Islande, au cours du dernier trimestre 2014, pour l'ouverture de sept points de vente Food Services au printemps 2015 avec un partenaire local.

Distribution

Concernant l'objectif de recherche d'alliances capitalistiques, industrielles ou financières, dans le but de renforcer son positionnement stratégique, LS distribution a lancé officiellement un processus de cession de ses activités par pays en 2014.

Une première étape a été réalisée avec la cession en trois temps des activités en Suisse : tout d'abord, la cession le 15 juillet 2014 des librairies Payot, puis la cession le 3 septembre 2014 des actifs immobiliers (SI A.Piller), et enfin la signature d'un accord le 9 novembre 2014 pour la cession des activités Distribution et Retail à la société Valora. Le *closing* de l'opération a eu lieu fin février 2015.

D'autre part, conformément aux objectifs annoncés et afin de faire face à la baisse structurelle des produits de l'écrit, LS distribution a poursuivi ses efforts de productivité et de diversification.

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

- le développement vers les réseaux de détail hors presse qui s'est accéléré ;
- le développement des opérations de LDS (ex-Lekkerland) en Hongrie (distribution de produits FMCG) ;
- le renforcement des compétences dans le domaine de services aux e-commerçants dans chacune de ses filiales, notamment avec le développement des activités de Celeritas en Espagne et de Sprinter Courier Service en Hongrie (acquise en mai 2013) ;
- le développement des activités PUDO en Hongrie, en Suisse, en Espagne et en Belgique, avec notamment le lancement de la marque propre Karibool.

Sur son activité traditionnelle, LS distribution continue de gagner des parts de marché en Espagne et en Belgique.

C) PERSPECTIVES

Les perspectives d'évolution de l'activité de Lagardère Services pour 2015 dépendent notamment de l'évolution des trafics en aéroports et des marchés de la presse, ainsi que de l'activité économique et politique en général.

Pour le Travel Retail, les objectifs sont concentrés sur :

- la poursuite de la diversification du mix produits au sein du Travel Essentials, à travers la modernisation des concepts ;
- le développement des segments Duty Free & Luxury et Restauration ;
- l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
- la croissance externe à travers de nouveaux partenariats et, si opportun, une acquisition transformatrice.

Pour la Distribution, les objectifs sont les suivants :

- la poursuite de la recherche d'acquéreurs pour les activités de LS distribution dans chacun des pays où elle opère ;
- en outre, quelques micro-acquisitions permettant notamment d'accélérer la mise en œuvre des plans de développement sont possibles.

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.

5.2.3 LAGARDÈRE ACTIVE

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère Active dans son périmètre 2014, ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2014. Ils tiennent donc compte de l'acquisition de Groupe Réservoir (Réservoir Prod) en février 2014, et du rachat des titres de participation de France Télévisions dans Gulli (34 %) en novembre 2014.

Ils tiennent également compte de la cession de dix titres de Presse Magazine en juillet 2014 :

- le titre *Psychologies magazine* au consortium 4B Media ;
- le titre *Première* au groupe Rossel ;
- les titres *Be*, *Pariscope* (édition papier uniquement), *Maison & Travaux*, *Le Journal de la Maison*, *Campagne Décoration*, *Mon Jardin & Ma Maison*, *Auto Moto* et *Union* au groupe Reworld Media.

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.

A.1 Presse Magazine

Lagardère Active est le premier éditeur de Presse Magazine grand public en France⁽¹⁾ avec 27 titres de presse publiés, ainsi que des titres sous licence à l'international (84 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*, *Le Journal du Dimanche*, *Version Femina* et *Télé 7 Jours*.

Le chiffre d'affaires de la Presse Magazine représente 52 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Active.

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 22 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active, dont 29 % à l'international. Les revenus des radios sont constitués à 84 % 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, est écoutée par un peu plus de 4,6 millions d'auditeurs par jour⁽²⁾. Fidèle à sa vocation généraliste, exigeante et grand public, Europe 1 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, rock et électro, mêlant références incontournables et nouveautés. Virgin Radio est écoutée par près de 2,3 millions d'auditeurs par jour⁽²⁾.

RFM

RFM, radio musicale «adulte contemporaine», est positionnée sur la diversité de sa programmation musicale avec pour slogan : «Le meilleur de la musique». RFM séduit chaque jour près de 2,6 millions d'auditeurs⁽²⁾.

Les radios à l'international

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) exploite avec succès le savoir-faire radio de la branche du Groupe dans sept pays, et ce depuis plus de 20 ans en Europe de l'Est, en Allemagne, en Afrique du Sud, et depuis cette année au Sénégal.

Ses 20 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par plus de 13 millions d'auditeurs.

(1) Diffusion France payée 2013-2014. 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 2014.

Dans tous les pays où il est présent, LARI est un acteur majeur du marché des radios privées :

- ▶ premier groupe radio en République tchèque avec cinq radios dont Evropa 2 et Frekvence 1, deuxième et troisième radios du pays⁽¹⁾ ;
- ▶ deuxième groupe radio en Pologne avec cinq radios dont Radio Zet, une des marques à plus forte notoriété du pays (plus de 6 millions d'auditeurs tous les jours⁽²⁾) ;
- ▶ deuxième groupe radio en Roumanie avec trois radios, dont Europa Fm dans le top 3 des radios privées du pays⁽³⁾ ;
- ▶ première radio dans la Sarre, en Allemagne, avec Radio Salü⁽⁴⁾ ;
- ▶ première radio régionale de l'Afrique du Sud depuis plus d'une décennie avec Jacaranda⁽⁵⁾ ;
- ▶ dans le top 4 des radios en Slovaquie avec Europa 2⁽⁶⁾.

LARI a lancé au Sénégal, en septembre 2014, sa vingtième radio à l'international et première station en Afrique de l'Ouest.

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

Le chiffre d'affaires réalisé par les chaînes de télévision a représenté en 2014 près de 9 % de celui de Lagardère Active (comprenant Gulli sur les deux derniers mois de l'année).

L'année 2014 a été marquée par la poursuite de la réorientation thématique des chaînes de télévision de Lagardère Active, initiée il y a deux ans autour de deux grands axes.

Tout d'abord, 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. Ces deux chaînes sont également disponibles en Russie, où elles bénéficient de la diffusion satellitaire avec des programmes spécifiquement dédiés. La chaîne Gulli, détenue à 100 % par Lagardère Active depuis novembre 2014, complète ce bouquet Jeunesse avec une diffusion, sous format gratuit, sur la Télévision numérique terrestre (TNT).

Cette offre Jeunesse et Famille est leader sur sa thématique. Elle est la plus connue des Français (97 % des foyers avec enfants connaissent au moins une de ces chaînes⁽⁷⁾).

En complément de ces chaînes jeunesse, les chaînes musicales MCM, RFM TV (anciennement MCM Pop) et MCM Top, ainsi que la chaîne June, constituent l'offre de Divertissement jeunes adultes et s'adressent à un public masculin ou féminin. 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. Dans le même univers musique, deux chaînes déclinées des radios musicales de la branche du Groupe ont été lancées en 2014 : Virgin Radio TV et RFM TV. Elles sont distribuées exclusivement par les fournisseurs Internet, CanalSat et Numéricable.

La chaîne Mezzo et sa déclinaison Mezzo Live HD sont aujourd'hui diffusées dans 48 pays et plus de 27 millions de foyers. Elles se sont imposées comme la référence internationale pour la musique classique, le jazz et la danse à la télévision. L'entité Mezzo est détenue à 40 % par France Télévisions.

Il est à noter que, depuis le 4 janvier 2014, la chaîne Mezzo Live HD est disponible dans la zone Asie-Pacifique.

Grâce à cette offre multiple, Lagardère Active est un acteur de référence dans le domaine télévisuel. En 2014, la chaîne Gulli a représenté la sixième part d'audience (PDA)⁽⁸⁾ des chaînes de la TNT, avec 1,8 % de PDA auprès des 4 ans et plus – France entière. Elle est également la première offre auprès des enfants 4-10 ans en journée (7h-19h), avec 18,5 % de PDA⁽⁸⁾ (largement devant TF1 à 15,3 %).

Ainsi, Gulli a gagné 19 % de PDA en un an sur son cœur de cible, les 4-10 ans.

Signalons que France 4 s'est repositionnée en chaîne jeunesse depuis le 31 mars 2014, et progresse donc naturellement auprès des 4-10 ans. Elle est ainsi passée en journée (7h-19h) de 1,9 % de PDA en 2013 à 4,6 % en 2014, même si elle reste très loin derrière Gulli.

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

À l'inverse, les chaînes diffusées sur la TNT gratuite accessible à tous 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 décembre 2012, l'offre de la TNT s'est enrichie de six nouvelles chaînes. La couverture géographique de ces chaînes est encore incomplète en décembre 2014 (90 %), mais elle devrait couvrir l'intégralité du territoire français à la 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) et de flux (magazines, divertissements, access *prime time*).

En 2014, le chiffre d'affaires réalisé par la Production et la Distribution audiovisuelles a représenté près de 17 % de celui de Lagardère Active.

En 2014, Lagardère Entertainment a conservé sa position de premier producteur de fiction avec plus de 78 heures de programmes de fictions inédites diffusées en *prime time*, entre le 1^{er} septembre 2013 et le 31 août 2014⁽⁹⁾. Lagardère Entertainment est également le deuxième producteur d'émissions de flux avec près de 20 heures de diffusion hebdomadaire de programmes⁽¹⁰⁾, en forte progression par rapport à l'exercice précédent notamment grâce au rachat de Groupe Réservoir.

(1) Source : Radio Project 2014 LV12+.

(2) Source : SMG KRC Radio Track septembre-novembre 2014 ; LV15+.

(3) Source : IMAS mai-août 2014 LV11+ Urbain.

(4) Source : AS&S MAII 2014 & E.M.A II 2014 LV10+.

(5) Source : RAMS 2013/4 LV15+.

(6) Source : MML SK Q2+Q3 2014 LV14+.

(7) Source : CSA ; observatoire 2014 de notoriété des chaînes de complément ; avril 2014.

(8) Source : Médiamétrie Médiamat 2014 ; audience consolidée. Part d'audience (PDA) : valeur en pourcentage obtenue en divisant l'audience d'un support par l'audience totale du medium auquel il appartient.

(9) Source : *Écran Total* - Classement des producteurs de fiction ; septembre 2014.

(10) Source : classement des producteurs de flux réalisé par le magazine *Écran Total* sur la période du 1^{er} septembre 2013 au 31 août 2014.

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

A.5 Régie publicitaire

Lagardère Publicité affiche un positionnement unique en France avec la commercialisation de plus de 100 supports sur six médias (presse, radio, télévision, Internet, mobiles et tablettes) et une présence dans tous les grands univers éditoriaux :

- une régie presse de référence avec des positions de leader sur les féminins, l'actualité, le parental, la presse décoration et la presse TV⁽¹⁾ ;
- en télévision, une régie majeure qui s'adresse à tous les publics, à travers son pôle Jeunesse (Gulli, Canal J et TiJi) et son pôle Adulte (RTL9, MCM et June) ;
- en radio, une régie puissante sur les cibles influentes : première régie sur la cible des cadres* avec une part d'audience commerciale de 24,7 %⁽²⁾ ;
- une offre digitale constituée de 50 sites (dont 20 sites premium), qui offre un point d'accès à près de la moitié de la population connectée. Avec 44,2 % de couverture sur la population internaute, soit plus de 20 millions de visiteurs uniques (VU)⁽³⁾,

Lagardère Publicité se positionne comme la sixième régie du marché. L'offre de 11 applications pour smartphones et de neuf applications pour tablettes positionne Lagardère Publicité comme une régie référente et pionnière sur les applications digitales.

A.6 Numérique

En 2014, Lagardère Active a consolidé ses positions sur le Numérique qui représente près de 10 % 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, Public et Télé 7 Jours), ainsi que ses marques pure player (Doctissimo.fr, Boursier.com, LeGuide.com, BilletReduc.com).

Lagardère Active regroupe près de 18 millions de visiteurs uniques (VU)⁽⁴⁾ en France sur l'Internet fixe, et est leader français des groupes de médias avec plus de 7 millions de VU⁽⁵⁾ sur le mobile.

Le groupe – LeGuide opérateur de guides shopping, comparateurs de prix, moteurs de recherche shopping et plates-formes d'avis sur Internet – est numéro un en Europe avec 447 millions de visites en 2014⁽⁶⁾. Avec une équipe de 150 collaborateurs, LeGuide opère dans 14 pays européens grâce à une stratégie multisites autour de plusieurs filiales, dont LeGuide.com, Ciao, Dooyoo.com, Webmarchand.com et Choozen.com. LeGuide, qui référence 165 millions d'offres provenant de 83 272 e-commerçants, a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 39 M€.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2014 : 958 M€ (vs 996 M€ en 2013).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	Réel	Réel
	2014	2013
Presse	52,4 %	56,5 %
- dont Presse Magazine	45,6 %	49,1 %
- Autres activités dont Pur Numérique	6,8 %	7,4 %
Audiovisuel	47,6 %	43,5 %
- dont Radio	21,6 %	20,8 %
- Production TV et Chaînes de télévision	26,0 %	22,7 %
Total CA	100 %	100 %
- dont Numérique	9,5 %	9,8 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2014	2013
France	85,5 %	87,3 %
International	14,5 %	12,7 %
Total CA	100 %	100 %

(1) Source : OJD 2013-2014, One 2013-2014, One Global V4 (One 2013-2014 /MNR PIM octobre 2014), Premium 2014.
(2) Source : Médiamétrie 126 000 Radio; septembre-décembre 2014; lundi-vendredi 5h-24h; * Cadres = chefs d'entreprise, cadres, professions intellectuelles supérieures; PDAC base régies commerciales Lagardère Publicité, IP Radio, NRJ Global, TF1 Publicité Radios, RMC, Radio Classique, Skyrock, Nova & Friends.
(3) Source : Médiamétrie NetRatings; tous lieux de connexion; novembre 2014.
(4) Source : Médiamétrie NetRatings; tous lieux de connexion; moyenne janvier-décembre 2014.
(5) Source : Médiamétrie; novembre 2014.
(6) Source : données internes.

B.1 Presse Magazine France

En Presse Magazine France, Lagardère Active a maintenu en 2014 sa position de leader en diffusion et en publicité, tant sur l'activité globale que sur la quasi-totalité des marchés où la branche du Groupe opère.

En juillet 2014, Lagardère Active a finalisé le recentrage de son portefeuille sur ses marques leader avec la cession des éditions papier et développements numériques de dix titres. *Auto Moto*, *Be*, *Campagne Décoration*, *Le Journal de la Maison*, *Maison & Travaux*, *Mon Jardin & Ma Maison*, *Pariscopes* et *Union* ont été repris par le groupe Reworld Media, tandis que *Première* a rejoint le groupe belge Rossel. Enfin, les sociétés Groupe Psychologies et Selma ont été cédées à un consortium détenu par quatre industriels belges des médias : 4B Media.

Dans un contexte particulièrement tendu sur la vente au numéro, le chiffre d'affaires diffusion est globalement en baisse de 3,4 % à périmètre comparable. La baisse des volumes sur les ventes au numéro a été atténuée par les effets année pleine des hausses de prix sur les principaux titres.

- Dans l'environnement très concurrentiel de la presse féminine haut de gamme, *Elle* a affiché en 2014 une meilleure tendance que son univers de concurrence sur la vente au numéro.
- Sur le marché de la presse Décoration, les titres de Lagardère Active ont réalisé de meilleures performances que l'univers de concurrence. Ainsi, dans un marché global en baisse de 5,3 %, *Art & Décoration* a présenté un repli limité (-2,8 %), notamment grâce à la bonne résistance de l'abonnement (+0,1 %), et *Elle Décoration* a affiché une progression de sa diffusion France payée (DFP)⁽¹⁾ de 0,8 %.
- À l'instar des autres journaux de la presse quotidienne nationale, *Le Journal du Dimanche* a affiché une DFP en retrait.
- *Paris Match* a présenté de loin la meilleure tendance de son univers de concurrence sur la vente au numéro, et renforce ainsi son avance par rapport aux concurrents.
- Lagardère Active a conservé sa position de leader sur le marché de la presse people avec une part de marché stable de 48 %. Dans un marché people orienté à la baisse, *France Dimanche* et *Ici Paris* ont particulièrement bien résisté avec de meilleures tendances que le marché. *Public* a connu une année plus difficile, au même titre que ses concurrents sur le segment des people plus jeunes. Cependant, *Public* est resté nettement leader sur le marché des éditions numériques.
- *Télé 7 Jours* a enregistré une des meilleures évolutions de son marché, avec un repli de sa DFP de 4,3 %, quand le reste de son marché baisse de 5,7 %. Il conserve le plus gros portefeuille d'abonnés de France de la presse magazine payante.

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, est resté le leader incontesté de son univers de concurrence avec une part de marché de 26,3 %, soit 8,7 points de plus que son principal concurrent (*Madame Figaro*)⁽²⁾.
- *Version Femina* a enregistré une augmentation de sa pagination en 2014, et reprend ainsi 0,3 point de part de marché sur *Femme Actuelle*⁽²⁾.
- Dans l'univers de la décoration, *Elle Décoration* a maintenu son leadership avec une part de marché de 21,6 %, en augmentation de 1,8 point par rapport à 2013. *Art & Décoration* a également maintenu sa part de marché⁽²⁾.

- Malgré une pagination en baisse, *Paris Match* parvient à gagner 0,3 point de part de marché dans l'univers news⁽²⁾.
- *Le Journal du Dimanche* a réalisé une excellente année avec une pagination en hausse de 11,2 %⁽²⁾.
- *Télé 7 Jours*, dans un univers de la presse télévision en baisse structurelle, a réussi à faire progresser sa pagination publicitaire de 0,7 %, et gagne ainsi 1,4 point de part de marché⁽²⁾.
- *Parents* est resté leader sur son univers de concurrence⁽²⁾.

Sur l'activité de Licences à l'international, la Presse Magazine a poursuivi en 2014 le déploiement de ses marques, avec notamment le lancement en mars de *Elle* en Malaisie, de *Elle Décoration* en Corée du Sud et au Danemark, et de *Elle à Table* en Italie et en Espagne.

B.2 Radio Europe 1

Depuis 2011, Europe 1 poursuit sa mutation afin d'être la radio exigeante et positive dont on parle, ainsi que la station de référence sur l'information.

La stratégie est de s'appuyer sur les deux piliers de la station, l'information et le divertissement, afin d'offrir aux auditeurs, d'une part, plus d'expertise, d'avis tranchés et de transgression et, d'autre part, une antenne libre, décapante, surprenante, qui secoue l'auditeur.

Europe 1 est la deuxième radio privée en France. Elle fédère chaque jour 4 630 000 auditeurs.

Sur la dernière vague d'audience⁽³⁾, la station a enregistré des performances atypiques et décevantes, alors qu'elle était dans une belle dynamique sur les précédentes vagues :

- 8,7 % d'audience cumulée, soit -0,7 point en un an ;
- une durée d'écoute de 120 minutes, en baisse de 13 minutes en un an ;
- 7,2 % de part d'audience sur les 13 ans et +, soit -1,4 point en un an ;
- 5,3 % de part d'audience sur les 25-59 ans (cible de consommation), soit -2,2 points en un an.

Les résultats sont d'autant plus faibles que la vague de novembre à décembre 2013 était une vague record.

L'effet induit par le départ de Laurent Ruquier, qui ne s'était pas manifesté à la rentrée, a été cette fois perceptible.

On note cependant que la matinale présentée par Thomas Sotto est restée à un niveau élevé, avec 3 168 000 auditeurs, et reste la première matinale des radios privées sur les CSP+.

L'émission de Cyril Hanouna, *Les pieds dans le plat*, qui occupe l'ancien créneau horaire de Laurent Ruquier, est encore très récente. Cependant, pour sa deuxième vague d'audience, elle a gagné 31 000 auditeurs avec 1 130 000 auditeurs par jour, et a progressé sur la plupart des cibles marché (+15 % sur les 25-49 ans, +6 % sur les 25-59 ans).

Radios musicales

Virgin Radio a fait sa rentrée 2014 avec Camille Combal, à la tête de *Virgin Tonic*, entre 6h et 9h30.

Forte de son univers musical pop, rock, électro, de ses programmes, de ses événements musicaux et de ses déclinaisons TV et numériques (nouvelle chaîne, nouvelle application, nouveau site, réseaux sociaux), Virgin Radio s'impose comme la radio d'une génération active, décontractée et connectée.

En un an, la radio a gagné 81 000 auditeurs qui écoutent aussi plus longtemps (+3 minutes de durée d'écoute). La station est

(1) Diffusion France payée 2013-2014. 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 : Kantar Media ; décembre 2014 (pages hors encarts).

(3) Source : Médiamétrie ; novembre-décembre 2014.

en hausse de +0,2 point de part d’audience. Toutes les tranches musicales sont en hausse de part d’audience sur 1 an.

Au total, 2 271 000 auditeurs écoutent Virgin Radio en moyenne 1 h 13 mn par jour.

À la rentrée 2014, le *morning* de RFM, *Le meilleur des réveils*, a poursuivi sa progression avec le duo Bruno Roblès et Justine Fraioli, tous les jours entre 6 heures et 9 heures.

Entre 17 heures et 20 heures, le duo Guillaume Aubert et Sophie Coste agrmente le *drive time* de chroniques people, cinéma, musique et d’interviews.

Sur la dernière vague de l’année, RFM a enregistré son meilleur niveau d’audience (2 566 000 auditeurs et 4,8 % d’audience cumulé) depuis huit ans⁽¹⁾. RFM, par la diversité de sa musique et grâce à la qualité de ses animateurs, remporte de plus en plus de succès.

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

	Nov.-déc. 2014	Sept.-oct. 2014	Nov.-déc. 2013	Nov.-déc. 2012	Nov.-déc. 2011	Nov.-déc. 2010
Virgin Radio	4,30 %	4,40 %	4,10 %	4,10 %	4,60 %	4,40 %
RFM	4,80 %	4,30 %	4,70 %	4,20 %	4,60 %	4,40 %
Europe 1	8,70 %	9,00 %	9,40 %	9,10 %	9,40 %	8,90 %

Source : Médiamétrie.

Radios à l’international

À l’international, 2014 a été en matière d’activité publicitaire une année de forte croissance, soutenue notamment par les excellentes performances réalisées en Pologne, en Allemagne et en Slovaquie.

Lagardère Active Radio International (LARI) a parallèlement développé son portefeuille d’activité en lançant Vibe Radio à Dakar (Sénégal) en septembre 2014. Il s’agit de sa première radio en Afrique de l’Ouest. D’autres projets de création de stations en Afrique sont explorés, visant à l’implantation d’un nouveau réseau de radios sur le continent.

LARI a également accéléré son développement numérique en 2014 :

- en renforçant l’offre éditoriale de ses sites Internet dans chacun des pays, avec notamment la création de nouveaux produits liés à l’univers de ses radios, comme le site d’*infotainment* Humr.cz en République tchèque, lancé en novembre 2014 (1 million de pages vues et 140 000 visiteurs uniques en décembre 2014) ;
- en développant la commercialisation de son offre numérique dans chaque pays, avec notamment le contrat de régie conclu avec Melty en Pologne, en République tchèque et en Roumanie, ou encore le lancement d’opérations de brand content, comme en Pologne avec la création du site Aktywniebardzo.pl.

En audience cumulée, les radios de LARI réunissent chaque jour :

- 7,3 millions d’auditeurs en Pologne⁽²⁾ (-0,2 million en un an) ;
- 2,3 millions en Roumanie⁽³⁾ (stable sur un an) ;
- 1,8 million en République tchèque⁽⁴⁾ (-0,1 million en un an) ;
- 0,9 million en Afrique du Sud⁽⁵⁾ (-0,1 million en un an) ;
- 0,6 million en Allemagne⁽⁶⁾ (+0,1 million en un an) ;
- plus de 300 000 en Slovaquie⁽⁷⁾ (stable sur un an).

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

B.3 Chaînes de télévision

Entre 2013 et 2014, la part d’audience (PDA) des chaînes TNT de première génération (lancées en 2005) a atteint 20,9 %, soit un recul de 5 % en un an.⁽⁸⁾

Il est à noter que D8, reprise en main par Canal+ en octobre 2012, a continué sa progression en 2014 avec 3,3 % de PDA (+0,1 point en un an). Les chaînes d’information ont elles aussi progressé : BFM a affiché 2 % de PDA (+0,1 point vs 2013), et i>Télé a atteint 0,9 % de PDA (+0,1 point vs 2013).

Toutes les autres chaînes, hors Gulli, sont en baisse. Ainsi, TMC, W9, NRJ12 et NT1 ont accusé les plus fortes baisses, en recul de 0,3 point en un an, avec respectivement : 3,1 %, 2,6 %, 1,9 % et 1,8 % de PDA.

Il faut rappeler que, depuis quelques années, les chaînes TNT de première génération 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.

Quant aux six nouvelles chaînes TNT HD, lancées fin 2012 et dont la couverture s’étendra progressivement jusqu’à la mi-2015, elles voient leur PDA augmenter, passant en 2014 à 3,8 % (+65 % en un an).

Ces nouvelles chaînes HD progressent donc essentiellement au détriment des chaînes TNT de première génération. En effet, dans le même temps, les chaînes hertziennes historiques sont quasi-stables en un an à 64,5 % de PDA (vs 65 % en 2013). Dans cet environnement, les chaînes thématiques ont vu leur PDA se stabiliser à 10,7 % (vs 10,8 % en 2013).

Dans ce contexte, Gulli a réussi son repositionnement sur la cible 4-10 ans, en s’adaptant par exemple aux nouveaux rythmes scolaires avec la mise en place pour la première fois en France d’un *prime time* pour les enfants, le mardi à 18 h 40, et ce depuis octobre 2014.

(1) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; évolution de 2006 à 2014 sur une vague novembre-décembre.

(2) Source : SMG/KRC Radio Track ; septembre-novembre 2014 ; LV 15+.

(3) Source : IMAS ; mai-août 2014 ; LV11+ National et IMAS ; mai-août 2014 ; LV11+ Bucarest.

(4) Source : Radio Project 2014 ; LV12+.

(5) Source : RAMS 2014/5 ; LV15+.

(6) Source : AS&S MA II 2014 et E.M.A II 2014 ; LV10+.

(7) Source : MML SK ; Q2+Q3 2014 ; LV14+.

(8) 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, D8, France 4, Gulli, i>Télé, LCP, NRJ12, NT1, TMC, D17, W9 et France Ô.

Nouvelles chaînes TNT HD : HD1, L’Équipe 21, 6ter, Numéro 23, RMC Découverte, Chérie 25.

Chaînes thématiques : Total TV (chaînes hertziennes historiques + chaînes TNT + chaînes TNT HD).

En 2014, Gulli a touché en moyenne 33 000 000 téléspectateurs⁽¹⁾ de 4 ans et + chaque mois. La chaîne a fait ses plus belles audiences en *prime time*. En 2014, Gulli a été deux fois «millionnaire» avec les films *Maman, j'ai encore raté l'avion* (1 150 000 téléspectateurs de 4 ans et + en moyenne) et *Maman, j'ai raté l'avion* (1 122 000 téléspectateurs de 4 ans et + en moyenne).

Les deux semestres se sont montrés assez équivalents en termes de performances pour Gulli :

- +2 % sur les 4-10 ans en 7 h-19 h, passant de 18,3 % au premier semestre à 18,6 % de PDA au second. Gulli s'est imposée comme leader du paysage audiovisuel français sur chacun des semestres.

France 4 est naturellement la chaîne qui a le plus progressé entre les deux semestres (+88 %, à 6 % de PDA), du fait de son repositionnement en chaîne jeunesse fin mars 2014.

- PDA stable sur les mamans en 20 h-24 h : 1,4 % de PDA ;
- PDA en légère baisse sur les 4 ans et + : 1,8 % en moyenne au premier semestre vs 1,7 % au second.

L'ensemble des chaînes jeunesse de Lagardère Active représente 41 % de l'audience des chaînes enfants (+21 % en un an)⁽²⁾.

TiJi et Canal J sont respectivement aux huitième et quatorzième rangs des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans (offre payante), avec respectivement 2,1 % et 1 % de PDA⁽³⁾.

June est la chaîne la plus féminine du paysage audiovisuel français, avec une audience composée à 80,2 %⁽³⁾ de téléspectatrices de 15 ans et +. June est aussi la première chaîne en affinité sur les femmes de 15 ans et + (indice 156). Avec 1,6 % de PDA sur les femmes 15-24 OP (Médiamétrie-Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2014 ; audience consolidée ; offre payante), June est stable sur un an et consolide sa deuxième place des chaînes thématiques sur cette cible.

L'offre MCM – MCM, MCM Top et RFM TV (anciennement MCM Pop) – est la première offre musique et divertissement en PDA sur les hommes 15-24 ans (0,5 %)⁽⁴⁾.

MCM se classe toujours dans le top 10 des chaînes thématiques sur les hommes 15-24 ans OP avec 0,9 % de PDA, en hausse de 0,2 point en un an.

La marque Mezzo a poursuivi sa commercialisation sur le continent asiatique durant l'année 2014.

Les versions localisées de TiJi et de Gulli en Russie, lancées en mai 2009 sur la plate-forme satellite NTV+, ont poursuivi leur croissance dans les régions russophones, et ont conforté en 2014 les rentabilités déjà atteintes en 2012 et en 2013. Éditées en langue russe, ces chaînes sont basées sur un modèle économique payant à l'abonné. Fin novembre 2014, TiJi totalisait 9,1 millions de foyers abonnés dans neuf pays (+18 % vs 2013), et Gulli rassemblait 5,3 millions de foyers abonnés (+20 % vs 2013)⁽⁵⁾. La chaîne TiJi en Russie a reçu également pour la deuxième fois le prix de la meilleure chaîne payante *pré-school* du pays.

Par ailleurs, le pôle TV s'est adapté à l'ère numérique afin d'optimiser le positionnement des marques, de développer leur notoriété, d'anticiper et d'accompagner les nouveaux modes de consommation de la télévision en imaginant de nouvelles déclinaisons de contenus et leur mise à disposition : applications pour mobiles, tablettes et TV connectée, Xbox, télévision de rattrapage, vidéos à la demande et sites Internet. Il a également été proposé en 2014, comme en 2013, des opérations doubles écrans à des annonceurs privilégiés.

À titre d'exemples :

- plus de 13,4 millions de visionnages mensuels en moyenne sur Gulli Replay en 2014, contre 8,5 millions en 2013. Une consommation en progression de 55 %, par rapport à l'année précédente, et un record en novembre 2014 avec plus de 17,5 millions de vidéos vues⁽⁶⁾ ;
- plus de 2 millions de téléchargements de l'application Gulli, disponible sur iOS, Android et Windows 8, contre 1,3 million l'année dernière.

Les opérations de diversification, notamment celles de la marque Gulli, se sont par ailleurs poursuivies et développées avec, entre autre, l'ouverture d'un troisième Gulli Parc au Havre (France), la poursuite de la commercialisation des tablettes tactiles Gulli, et la multiplication des opérations spéciales dans les stations de sports d'hiver.

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

Pour Lagardère Entertainment, l'année 2014 a été marquée par le rachat en février de Groupe Réservoir. Cette acquisition a contribué à renforcer sa présence dans les émissions de flux, notamment grâce à l'émission quotidienne *Toute une histoire* sur France 2, et les émissions *Recherche appartement ou maison* et *Maison à vendre* sur M6. Lagardère Entertainment a également racheté, en avril, une société spécialisée dans les productions de fiction de comédie (De Père en Fils Productions) et, en décembre, la société de distribution The Box qui vient renforcer son catalogue et sa capacité d'acquisition de mandats de distribution.

Les séries récurrentes de *prime time* de Lagardère Entertainment ont continué de réaliser de bonnes audiences, notamment *Joséphine, ange gardien*, *Clem*, *Boulevard du Palais*, *Famille d'accueil* et les programmes courts (*Pep's* et *Nos chers Voisins*). Par ailleurs, l'émission quotidienne *C dans l'air*, diffusée sur France 5, est demeurée un très fort succès d'audience.

La société Atlantique Productions a poursuivi son développement international avec la livraison de la deuxième saison de *Le Transporteur* pour M6, et de la troisième et ultime saison de *Borgia* pour Canal+.

On constate une légère diminution de la durée d'écoute de la télévision en 2013 vs 2012 (3 h 46 par jour, soit 4 minutes de moins par rapport à 2012, selon Médiamétrie, enquête publiée en 2014). Malgré le 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), les groupes TF1 et France Télévisions demeurent les principaux clients de Lagardère Entertainment.

L'année 2014 a vu la création de Lagardère Entertainment Digital qui a pour mission d'accompagner les producteurs de Lagardère Entertainment dans l'univers du numérique et de proposer des productions dédiées uniquement à Internet. Par ailleurs, les deux séries internationales livrées en 2014 par Atlantique Productions sont en partie financées par un acteur 100 % numérique, à savoir : Netflix US.

Enfin, Lagardère Entertainment a initié en 2014 des développements afin d'être présent prochainement en Afrique et en Asie du Sud-Est.

(1) Source : Médiamétrie Médiamat ; audience consolidée.

(2) Source : Médiamétrie Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2014 ; audience consolidée ; PDA 4-10 ans ; offre étendue ; moyenne lundi-dimanche ; 3h-27h.

(3) Source : Médiamétrie Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2014 ; audience consolidée ; offre payante.

(4) Source : Médiamétrie Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2014 ; audience consolidée ; offre étendue.

(5) Source : Reporting local Russie.

(6) Source : Estat, Free, SFR, Bouygues, Orange, YouTube, AT Internet, Samsung, Xbox.

B.5 Numérique

En 2014, Lagardère Active a consolidé ses positions autour de ses sites médias.

Doctissimo.fr, leader de l'information santé et bien-être avec plus de 7 millions de visiteurs uniques (VU)⁽¹⁾, a consolidé sa position dans le secteur de l'e-santé en entrant au capital de MonDocteur.fr, premier site de prise de rendez-vous médicaux en ligne, et en lançant Doctipharma.fr, un service permettant aux pharmacies françaises de créer leurs officines en ligne.

BilletReduc.com, leader en France des réservations à prix réduit, a poursuivi sa forte croissance avec plus de 3 millions de billets vendus.

Newsweb, éditeur de Boursier.com et première agence éditoriale française sur l'information financière, a diversifié son portefeuille en 2014 en développant une activité de monétisation pour sites tiers.

Dans un contexte économique toujours difficile et marqué par la poursuite du déploiement de Google Shopping, le chiffre d'affaires 2014 du groupe LeGuide s'établit à 39 M€, en recul de 7 M€ par rapport à 2013. Avec l'arrivée du nouvel algorithme Panda 4.1 de Google, lancé le 26 septembre 2014, le groupe LeGuide a subi une baisse significative de sa visibilité sur le dernier trimestre. Les pratiques de Google, qui font l'objet d'une enquête ouverte depuis plus de quatre ans par la Commission européenne, devraient cependant être sanctionnées en cours d'année 2015, la nouvelle Commissaire à la Concurrence, Margrethe Vestager ayant pris l'engagement de traiter de façon prioritaire ce dossier. Toujours proactif dans la recherche d'amélioration des services apportés aux consommateurs, le groupe LeGuide a poursuivi sa politique offensive de différenciation par l'innovation, notamment en poursuivant avec succès son déploiement sur le mobile, et en lançant la version beta du site de *social shopping* Blacklist.me™.

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.

Le site Elle.fr a consolidé son audience en réunissant chaque mois plus de 2,2 millions de VU⁽¹⁾.

L'application Public a poursuivi sa croissance sur le mobile et les tablettes. Elle se hisse ainsi à la troisième place des applications mobiles⁽²⁾, avec un total de 22 millions de visites mensuelles. Public se positionne donc comme l'application leader sur les segments people et féminin. Le site Public.fr a également confirmé en 2014 sa

vitalité, et reste premier sur son univers de concurrence people avec 16 millions de visites mensuelles.

Depuis juin 2014, Télé7 réunit une moyenne mensuelle de 1,4 million de VU⁽³⁾.

Le site Europe1.fr a fait l'objet d'une refonte importante en août 2014 et a enregistré de belles performances sur l'année :

- ▶ 2,4 millions de VU⁽⁴⁾ en moyenne chaque mois sur la période janvier-décembre 2014 ;
- ▶ près de 7,1 millions de podcasts téléchargés en France en moyenne (hors été)⁽⁵⁾, soit une stabilisation du volume des téléchargements par rapport à 2013.

Depuis le début de la saison 2014-2015, et les changements de grille, le top 3 des émissions les plus téléchargées est le suivant :

- ▶ *La revue de presque*, de Nicolas Canteloup, qui reste le podcast le plus téléchargé de la station ;
- ▶ *Au cœur de l'histoire*, de Franck Ferrand ;
- ▶ *Les pieds dans le plat*, de Cyril Hanouna.

B.6 Objectifs et réalisations 2014

L'année 2014 a été marquée par le recentrage de Lagardère Active sur un périmètre presse restreint, comme annoncé fin 2013. Cette stratégie permet à Lagardère Active, tout en réduisant son exposition à l'activité Print, de se focaliser sur le développement de ses marques phares. Elle s'accompagne d'une nouvelle organisation, permettant aux dirigeants d'actionner tous les leviers opérationnels pour promouvoir la singularité et la valeur de ces marques.

Lagardère Active a poursuivi son développement dans l'activité Audiovisuelle avec l'acquisition de Groupe Réservoir (Réservoir Prod) et le rachat des parts de France Télévisions dans Gulli.

La transformation digitale se poursuit avec le développement de nouvelles activités (Doctipharma.fr et MonDocteur.fr), et le succès notable de BilletReduc.com.

Parallèlement, la branche du Groupe a poursuivi ses efforts de maîtrise de ses coûts.

C) PERSPECTIVES

En ce début 2015, 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 devra être poursuivi.

(1) Source : Médiamétrie NetRatings ; tous lieux de connexion ; moyenne janvier-décembre 2014.

(2) Source : OJD ; novembre 2014.

(3) Source : Médiamétrie NetRatings ; tous lieux de connexion ; moyenne juin-novembre 2014.

(4) Source : Médiamétrie NetRatings ; janvier-décembre 2014.

(5) Source : Médiamétrie eStat – Catch Up Radio ; janvier-décembre 2014 ; France.

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

Lagardère Unlimited est une agence leader dans les domaines du Sport et de l'Entertainment, forte d'un réseau mondial d'experts locaux, qui s'attache à offrir des solutions innovantes à ses clients.

Ses principaux métiers sont la gestion de droits marketing, l'organisation et l'exploitation d'événements, le conseil en gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, la production de contenus et la gestion de droits médias, la représentation d'athlètes et l'accompagnement de marques.

A.1 Football**Europe**

Lagardère Unlimited collabore avec plus de 70 clubs de football à travers l'Europe.

En Allemagne, Lagardère Unlimited a signé d'importants accords de marketing avec 15 clubs des trois premières divisions, dont le Borussia Dortmund (champion d'Allemagne en 2011 et 2012, et finaliste de la Ligue des Champions en 2013). Lagardère Unlimited est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

En France, Lagardère Unlimited a signé d'importants accords de marketing avec six clubs de Ligues 1 et 2, dont l'Olympique lyonnais. Lagardère Unlimited est aussi partenaire non exclusif de plusieurs clubs de Ligue 1.

Au Royaume-Uni, Lagardère Unlimited est l'agence leader dans le domaine de la commercialisation et de la publicité à destination des clubs afin d'optimiser la valeur qu'ils tirent de l'inventaire publicitaire de leur stade.

Afrique

En Afrique, Lagardère Unlimited gère les droits médias et marketing de la Confédération africaine de football (CAF), avec des événements tels que la CAN (Coupe d'Afrique des nations), les matches de qualification pour la Coupe du monde de la FIFA et la Ligue des Champions de la CAF.

Asie

En Asie, le portefeuille de Lagardère Unlimited comprend l'ensemble des droits commerciaux de la Confédération asiatique de football (AFC), avec des événements tels que la Coupe d'Asie des nations, les matches de qualification pour la Coupe du monde de la FIFA et la Ligue des Champions de l'AFC.

Lagardère Unlimited est également impliqué dans le football asiatique au niveau régional et des clubs, avec notamment l'organisation de la Suzuki Cup, un événement très suivi à travers l'Asie du Sud-Est.

A.2 Tennis

L'activité Tennis de Lagardère Unlimited comprend la gestion des droits de *sponsoring* (joueurs essentiellement), la gestion d'événements, la production de contenus et la commercialisation des droits médias.

Lagardère Unlimited représente plus de 50 joueurs, parmi lesquels Andy Murray, Victoria Azarenka, Caroline Wozniacki, Agnieszka Radwańska et Richard Gasquet.

Lagardère Unlimited participe à la gestion d'événements liés au tennis sur les trois continents. Ainsi, en Europe, Lagardère Unlimited est propriétaire et organisateur de l'ATP 250 Skistar Swedish Open et du WTA Collector Swedish Open à Båstad (Suède), et organise également l'ATP 250 If Stockholm Open. En Asie, Lagardère

Unlimited a organisé en 2014 la première édition du masters de tennis féminin BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, à Singapour. Cet événement se répétera tous les ans jusqu'en 2018. Enfin, aux États-Unis, Lagardère Unlimited organise le Citi Open de Washington (événement ATP 500 et WTA International).

Par ailleurs, Lagardère Unlimited commercialise un portefeuille diversifié et prestigieux de droits médias pour le tennis, couvrant notamment la Coupe Davis et la Fed Cup en Asie, plusieurs tournois du Grand Chelem (dont Roland-Garros et l'US Open en Asie), une vaste gamme d'événements WTA (dont les WTA Premier Series), ainsi qu'un large éventail d'événements ATP 250 Series.

A.3 Golf

L'activité Golf de Lagardère Unlimited comprend la gestion des droits de *sponsoring* et la gestion d'événements.

Lagardère Unlimited est la plus grande agence de talents de la discipline, avec un portefeuille exceptionnel de plus de 90 joueurs, dont plus de 40 évoluent sur le PGA Tour, avec notamment Phil Mickelson, Jordan Spieth, Keegan Bradley ou Brandt Snedeker.

Lagardère Unlimited participe également à la gestion d'événements de golf dans le monde entier : six aux États-Unis (dont deux événements du Web.com Tour), deux en Europe (le Nordea Masters et le Helsingborg Open) et quatre en Asie-Pacifique, dont l'Emirates Australian Open.

A.4 Sports olympiques

L'activité Sports olympiques de Lagardère Unlimited comprend la gestion de droits de *sponsoring*, les services de conseil et la commercialisation de droits médias.

Lagardère Unlimited conseille et représente un portefeuille diversifié d'instances sportives à tous les niveaux du mouvement olympique : le Comité international olympique (CIO), les Comités nationaux olympiques (CNO), de grands événements multisports internationaux (dont les Jeux du Commonwealth) et des fédérations sportives olympiques (British Swimming, par exemple).

Son portefeuille de droits médias couvre les Jeux olympiques d'hiver de 2014 (à Sotchi) et d'été de 2016 (à Rio de Janeiro), ainsi que les fédérations internationales de sports olympiques, telles que la Fédération internationale de natation (FINA) et la Fédération internationale de gymnastique (FIG).

A.5 Médias

En Europe et en Afrique, Lagardère Unlimited représente plus de 200 ayants droit dans le domaine du sport. Son portefeuille couvre les droits de diffusion de grands événements, tels que les Jeux olympiques (Sotchi en 2014 et Rio de Janeiro en 2016, dans une sélection de pays européens), les matches de la Confédération africaine de football, plusieurs tournois de tennis, etc.

Dans la zone Asie-Pacifique, Lagardère Unlimited s'est également imposé comme un acteur de premier plan des droits médias liés au sport, avec un portefeuille de plus de 5 000 heures de programmes, et l'équivalent de 600 jours par an d'événements sportifs à travers 30 pays.

Aux États-Unis, son portefeuille se compose essentiellement de droits relatifs au tennis, avec notamment la commercialisation des droits de diffusion internationaux de l'US Open.

Enfin, Lagardère Unlimited fournit des services de production et de postproduction aux ayants droit à travers le monde (WTA Premier Series, par exemple).

A.6 Conseil aux marques et activation de droits

Lagardère Unlimited conseille des marques internationales sur leur stratégie de *sponsoring* et l'activation de leurs droits. Son portefeuille compte de nombreux clients, essentiellement aux États-Unis et en Europe, et s'est récemment enrichi d'une importante banque basée aux États-Unis (gestion d'un portefeuille international de *sponsoring*) et d'un partenaire olympique du programme TOP, qui représente le plus haut niveau de parrainage olympique pour une entreprise.

A.7 Numérique

Lagardère Unlimited propose des solutions numériques innovantes à ses partenaires, et assure des missions de conseil auprès des ayants droit et des marques pour les aider à repenser leurs stratégies numériques et à accroître leurs revenus dans ce domaine.

A.8 Stades et salles multifonctionnelles

Lagardère Unlimited conseille ses clients pour le développement, la gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles. Lagardère Unlimited est notamment intervenu dans plusieurs

grands projets en amont des Championnats du monde de handball masculin IHF 2015 au Qatar, de l'UEFA Euro 2016 en France, et de la Coupe du monde de la FIFA 2018 en Russie. Lagardère Unlimited conseille également plusieurs ayants droit de stades de football européens et de ligues sportives.

En Asie, Lagardère Unlimited est membre du consortium formé pour la construction du Singapore Sports Hub, un complexe inauguré en 2014 et comprenant notamment un stade de 55 000 places, un centre aquatique couvert et un centre commercial de 41 000 m².

A.9 Live Entertainment

Lagardère Unlimited est producteur ou coproducteur de plusieurs spectacles musicaux, dont *Salut les copains*, *Dracula*, *Cendrillon*, *Elle en scène*, *DISCO* et *Love Circus*. L'entreprise détient également 20 % du capital de la société d'exploitation du Zénith de Paris, 100 % et 99,99 % des parts des sociétés d'exploitation des Folies Bergère et du Casino de Paris respectivement, ainsi que 100 % du capital de la société exploitant la grande salle de Floirac, actuellement en construction à Bordeaux.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2014 : 394 M€ (vs 409 M€ en 2013).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2014	2013
Droits et production TV	19,5 %	38,0 %
Droits marketing	47,9 %	41,9 %
Autres	32,6 %	20,1 %
Total	100 %	100 %

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

	2014	2013
Europe	56,9 %	66,6 %
Asie-Pacifique	20,1 %	14,1 %
États-Unis et Amérique du Sud	14,1 %	7,1 %
Afrique	6,3 %	8,4 %
Moyen-Orient	2,6 %	3,8 %
Total	100 %	100 %

Répartition du chiffre d'affaires par sport

	2014	2013
Football	56,5 %	67,6 %
Tennis	9,9 %	7,6 %
Golf	6,7 %	3,5 %
Autres	26,9 %	21,3 %
Total	100 %	100 %

La part des activités «**Médias**» a baissé de façon significative (20 % en 2014, contre 38 % un an plus tôt). Ceci s'explique essentiellement par le recul des activités médias avec les fédérations de football en Europe.

Le poids des activités «**Marketing**» a augmenté, passant de 42 % à 48 % entre 2013 et 2014. Cette croissance se répartit entre l'Europe, l'Asie et l'Amérique (Coupe du monde de la FIFA 2014).

La part des «**Autres**» activités a également progressé, passant de 20 % en 2013 à 33 % en 2014, grâce au développement de la représentation d'athlètes et du conseil aux marques (principalement aux États-Unis), du conseil en gestion d'enceintes et de l'organisation d'événements (BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, sports d'endurance essentiellement en Europe, golf aux États-Unis et autres événements en Asie), et du spectacle vivant en France.

En termes de répartition géographique, l'**Afrique** recule légèrement, passant de 8 % à 6 % en un an, du fait de la non-occurrence en 2014 de la Coupe d'Afrique des nations, cette dernière n'ayant lieu que tous les deux ans.

La zone **Asie** a progressé, de 14 % en 2013 à 20 % en 2014, notamment grâce au masters BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, un événement organisé à Singapour pour la première fois en 2014.

La part de la zone **États-Unis et Amérique du Sud** a significativement augmenté, passant de 7 % à 14 % entre 2013 et 2014. Cette croissance est due principalement aux revenus générés autour de la Coupe du monde de la FIFA 2014 au Brésil (packages d'hospitalité essentiellement), et à la croissance des activités en Amérique du Nord, telles que le conseil aux marques et la représentation d'athlètes.

La zone **Europe** a reculé en 2014, passant de 67 % à 57 %, du fait de la baisse des activités Médias avec les fédérations de football.

La part du chiffre d'affaires générée par le «**Football**», sport majeur pour Lagardère Unlimited, est passée de 68 % à 57 % entre 2013 et 2014. Ceci s'explique essentiellement par la baisse des activités Médias avec les fédérations en Europe. La part générée par le «**Tennis**» a progressé de 8 % à 10 %, principalement grâce au masters BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, à Singapour (contrat sur cinq ans).

La part des «**Autres**» activités (hors Tennis et Golf) a augmenté de 21 % à 27 % sur un an. Cette hausse s'explique principalement par la croissance des activités de spectacle vivant (dont l'acquisition du Casino de Paris en 2014), du conseil en gestion et exploitation d'enceintes et des activités événementielles de Lagardère Unlimited sur toute l'année.

Cyclicité des métiers de Lagardère Unlimited et concurrence

Les plus grands événements sportifs au monde ont lieu tous les deux ou quatre ans. Ce caractère cyclique a un impact sur l'ensemble des métiers liés au sport, dont l'activité dépend du calendrier des événements sportifs.

Compte tenu du portefeuille actuel de Lagardère Unlimited, les années 2012 à 2014 sont des points bas par rapport aux points hauts de 2011 et 2015.

L'environnement concurrentiel de Lagardère Unlimited se compose essentiellement d'un petit nombre d'agences internationales présentes dans plusieurs métiers, sports et zones géographiques, ainsi que d'acteurs plus locaux sur chacun de ses marchés.

B.1 Football

Europe

En 2014, le portefeuille de relations commerciales exclusives de Lagardère Unlimited s'est ouvert à de nouveaux clubs en Suède (AIK Fotboll), en Pologne (Lechia Gdańsk) et aux Pays-Bas (Roda JC). La branche du Groupe a également conforté sa position de leader du football allemand à travers notamment les renouvellements des contrats avec le 1. FC Kaiserslautern, le Hamburger SV et le Hertha Berlin.

Au Royaume-Uni, Lagardère Unlimited a enrichi son portefeuille de clubs partenaires pour la panneautique terrain et négocié un contrat de *sponsoring* maillot pour le Southampton FC.

Afrique

En 2014, Lagardère Unlimited a organisé et commercialisé avec succès le Championnat d'Afrique des nations (CHAN) en Afrique du Sud, et apporté son aide au comité d'organisation local de la Coupe du monde des clubs de la FIFA 2014 au Maroc.

Asie

En 2014, Lagardère Unlimited a géré les droits marketing et médias de la Confédération asiatique de football (AFC), notamment ceux des matches de qualification pour la Coupe du monde de la FIFA 2014, de la Ligue des Champions et de la Coupe de l'AFC.

Lagardère Unlimited reste impliqué dans le football asiatique au niveau régional et des clubs, en organisant notamment la Suzuki Cup, un événement très suivi à travers l'Asie du Sud-Est.

B.2 Tennis

En 2014, Lagardère Unlimited a organisé la première édition du masters BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global. Ce dernier tournoi de la saison du tennis féminin est le premier d'une série de cinq prévus pour se tenir à Singapour entre 2014 et 2018.

En Europe, Lagardère Unlimited a continué d'organiser l'ATP 250 Skistar Swedish Open et le WTA Collector Swedish Open à Båstad, ainsi que l'ATP 250 If Stockholm Open.

Aux États-Unis, Lagardère Unlimited a organisé le Citi Open de Washington (événement ATP 500 et WTA International).

Lagardère Unlimited a acquis et renouvelé les droits de médias liés au tennis, principalement pour les événements ATP 250 et WTA International, qui viennent enrichir son portefeuille diversifié et prestigieux (Coupe Davis et Fed Cup, Grand Chelem, WTA Premier Series, etc.), et a continué de les commercialiser auprès de diffuseurs du monde entier.

B.3 Golf

En 2014, Lagardère Unlimited a confirmé sa position d'agence leader dans le golf, représentant plus de 40 joueurs du PGA Tour, et a continué de signer d'importants contrats pour eux, tels que la prolongation du contrat liant Phil Mickelson à Callaway.

Lagardère Unlimited a exploité six tournois aux États-Unis, dont deux événements du Web.com Tour.

De même, en Europe, Lagardère Unlimited a entrepris l'exploitation de deux événements acquis en 2014 : le Nordea Masters (tournoi de l'European Tour organisé en Scandinavie) et le Helsingborg Open (tournoi du Ladies European Tour).

En Asie-Pacifique, Lagardère Unlimited a exploité quatre événements, dont l'Emirates Australian Open.

B.4 Sports olympiques

En 2014, Lagardère Unlimited a assuré avec succès la commercialisation des droits de *sponsoring* pour l'édition 2014 des Jeux du Commonwealth, à Glasgow.

De plus, Lagardère Unlimited a continué de représenter plusieurs instances sportives à tous les niveaux du mouvement olympique.

Enfin, Lagardère Unlimited s'est concentré sur l'exécution de ses contrats de distribution médias avec le CIO et plus de 80 diffuseurs à travers l'Europe concernant les Jeux olympiques d'hiver de 2014 (à Sotchi), et a effectué des prestations de conseil pour le CIO.

B.5 Conseil aux marques et activation de droits

En 2014, Lagardère Unlimited a investi dans le développement de son activité de conseil en recrutant plusieurs collaborateurs à des postes stratégiques, principalement aux États-Unis. Plusieurs contrats ont été obtenus, dont deux très importants avec une banque basée aux États-Unis et un partenaire olympique du programme TOP.

B.6 Numérique

En 2014, Lagardère Unlimited a étoffé son offre numérique en proposant de nouvelles solutions innovantes à ses partenaires (second écran, plates-formes numériques), et a développé son activité de conseil et d'activation de droits au travers de missions destinées à aider les ayants droit et les marques à repenser leurs stratégies numériques et à accroître leurs revenus dans ce domaine.

B.7 Stades et salles multifonctionnelles

En 2014, en plus de son activité de conseil (principalement en France et en Russie), Lagardère Unlimited a développé ses activités de gestion d'enceintes au Brésil, en Hongrie et en Suède. En avril, la branche du Groupe s'est implantée au Brésil avec deux stades sous gestion: Castelão et Independência. Au mois de juillet, Lagardère Unlimited commençait à exploiter le Groupama Arena à Budapest, avant d'être désigné comme exploitant du Friends Arena à Stockholm en décembre.

Suite à l'inauguration du Singapore Sports Hub en 2014, Lagardère Unlimited a poursuivi ses missions de conseil pour le développement des activités sportives, et commercialisé les droits marketing de ce complexe sportif dans le cadre d'un partenariat exclusif d'une durée de 25 ans.

B.8 Live Entertainment

En octobre 2014, Lagardère Unlimited a lancé *Love Circus*. Cette nouvelle production a été élue « Meilleure comédie musicale de l'année » par *Le Parisien-Aujourd'hui en France*.

Lagardère Unlimited a également acquis 99,99 % du capital de la société d'exploitation du Casino de Paris, enrichissant ainsi son portefeuille, qui comprenait déjà les Folies Bergère.

B.9 Sports d'endurance

En 2014, Lagardère Unlimited a organisé cinq épreuves des ITU World Triathlon Series, à Hambourg, à Londres, à Chicago, à Stockholm et à Auckland. Lagardère Unlimited a également organisé le Garmin Velothon de Berlin (compétition cycliste d'endurance) et la Vattenfall Cyclassics (course de cyclisme inscrite au calendrier de l'UCI World Tour).

B.10 Objectifs et réalisations en 2014

En 2014, Lagardère Unlimited a développé son ancrage commercial, notamment avec la signature de quatre contrats à long terme d'exploitation de stades, le gain de plusieurs appels d'offres dans le conseil auprès de différentes marques de renom, ainsi que l'organisation de manifestations comme le tournoi BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, à Singapour.

Lagardère Unlimited a continué d'offrir des services hors pair à ses clients, parmi lesquels figurent la Confédération asiatique de football (AFC), la Confédération africaine de football (CAF), les Jeux du Commonwealth, le Comité international olympique (CIO), et différents grands clubs de football en Europe.

De plus, Lagardère Unlimited a accéléré l'intégration mondiale de ses agences et de ses activités. Un nouveau Comité Exécutif a ainsi été nommé pour piloter ce processus, tout en gérant l'activité au quotidien.

Enfin, Lagardère Unlimited a poursuivi le développement de ses différentes divisions (telles que Stades et Salles multifonctionnelles, Golf, Tennis et Sports olympiques), et a ouvert des filiales au Brésil et au Qatar.

C) PERSPECTIVES

En 2015, Lagardère Unlimited entend poursuivre l'intégration de ses activités amorcée en 2014.

Lagardère Unlimited consolidera son développement à travers une stratégie de valorisation de son positionnement solide à l'international dans différents domaines clés (football, tennis, golf, sports olympiques, médias et conseil) afin, entre autres, de renforcer son leadership sur ses marchés.

2015 sera également une année phare pour la division Football puisque l'AFC et la CAF, deux confédérations partenaires de Lagardère Unlimited, organiseront respectivement la Coupe d'Asie des nations en Australie (janvier) et la Coupe d'Afrique des nations Orange en Guinée équatoriale (février).

Enfin, comme prévu, Lagardère Unlimited a renoué avec la rentabilité en 2014. L'objectif pour 2015 est de consolider cet important acquis et d'accroître le niveau de rentabilité, en ligne avec les investissements consentis.

5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES – ÉTHIQUE

RFA

5.3.1 LA RSE, ENJEUX ET POLITIQUE

Donner du sens. Favoriser l'épanouissement au travail et l'accompagnement de ses collaborateurs et talents dans la diversité. Conjuguer excellence et responsabilité envers une société en pleine mutation. Harmoniser le respect de ses objectifs avec celui de la planète. Ces défis, directement liés à ses métiers, se traduisent par des engagements de Lagardère, Groupe de médias diversifié, en matière sociale, sociétale et environnementale. Le Groupe a ainsi mis en œuvre une politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), guidée par trois objectifs : répondre aux contraintes croissantes des régulateurs, adapter sa démarche de RSE à la stratégie du Groupe, renforcer le dialogue avec les parties prenantes.

L'accroissement des attentes de ces dernières, le renforcement de la réglementation et les évolutions des activités du groupe Lagardère ont conduit ce dernier, qui avait orienté jusqu'en 2014 sa politique RSE vers quatre priorités et douze engagements, à tracer une nouvelle feuille de route pour 2015-2020 autour de cinq enjeux stratégiques et prioritaires :

- ▶ favoriser l'accès aux cultures et aux divertissements ;
- ▶ accompagner les organisations dans la transformation de la société et la diversité des talents ;
- ▶ assurer une gestion responsable de la filière papier et des développements numériques ;
- ▶ renforcer l'éco-responsabilité des contenus, services, produits et sites ;
- ▶ garantir un haut niveau d'exigence sur l'éthique des affaires.

5.3.1.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

A) RÉPONDRE AUX CONTRAINTES CROISSANTES DES RÉGULATEURS

Le cadre référentiel entourant la RSE se déploie du niveau national au niveau international.

Au niveau national, les contraintes en matière de transparence extra-financière se sont renforcées au fil des ans. Pour la troisième

année consécutive, et conformément au décret d'application de l'article 225⁽¹⁾ de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010, le groupe Lagardère⁽²⁾ fait vérifier par un organisme tiers indépendant la présence et la sincérité de ses informations sociales, sociétales et environnementales publiées dans ce document⁽³⁾. Cette année, les informations requises sont intégrées aux cinq enjeux stratégiques redéfinis par le groupe Lagardère et présentées dans l'esprit des lignes directrices GRI G4⁽⁴⁾.

Les informations sociales sont ainsi décrites au sein de l'enjeu sur *l'accompagnement, les organisations dans la transformation de la société et la diversité des talents*.

Les informations environnementales sont intégrées, d'une part, à l'enjeu sur la *gestion responsable de la filière papier et des développements numériques* et, d'autre part, à celui sur *l'éco-responsabilité des contenus, services, produits et sites*.

Les informations sociétales sont incluses, pour leur part, à la fois à l'enjeu sur *l'accompagnement des organisations dans la transformation de la société et la diversité des talents* et à celui sur *l'accès aux cultures et aux divertissements*.

Une première table de concordance permet à la fin du chapitre de faire le lien entre les textes et chiffres publiés et l'ensemble des informations listées dans l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément au décret 225 de la loi Grenelle 2. Une seconde table de concordance permet également de retrouver les informations correspondant aux indicateurs du GRI 4.

Le Rapport de développement durable, disponible pour la sixième année sur le site Internet du Groupe, détaille ces cinq enjeux, en les illustrant avec des exemples et témoignages.

Au niveau international, Lagardère respecte également un certain nombre de textes fondateurs en matière de RSE. Il s'agit notamment des principes de l'OIT et des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Arnaud Lagardère, gérant du Groupe, renouvelle par ailleurs comme chaque année son engagement vis-à-vis des principes du Pacte mondial des Nations unies, (Global Compact), comme l'atteste le texte ci-après.

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

(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.

(2) Hachette Livre est également soumise cette année à l'obligation de vérification de présence des informations listées par le Code de commerce.

(3) La liste des informations jugées non pertinentes pour Lagardère est publiée dans le paragraphe 5.3.3 de ce document.

(4) Le GRI G4 est la 4^e version des lignes directrices de la Global Reporting Initiative pour le développement durable, dont le groupe Lagardère s'inspire depuis 2009.

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 Global Compact 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

Plusieurs référentiels inspirent également le groupe Lagardère dans la conduite de ses activités. La norme ISO 26000 a par exemple guidé la rédaction du Code de Déontologie du groupe Lagardère mis à jour en 2012 (voir paragraphe 5.3.2.5.A).

L'exercice de la RSE de Lagardère s'inscrit également dans le respect de la Charte de l'Unesco sur la diversité culturelle, de la Convention internationale des droits de l'enfant de l'Unicef et des Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises (voir paragraphe 5.3.2.1.B).

B) ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DU GROUPE

L'évolution des activités du groupe Lagardère entraîne une évolution du poids ou de la nature de ses impacts RSE, qui est principalement liée :

- *au développement des activités liées au Numérique*, dont le poids progresse parallèlement à celui des activités liées au papier, à cause notamment de la baisse des activités de Presse et de Distribution et de l'essor du livre numérique et des activités Internet de Lagardère Active. Ainsi, si la gestion responsable de la filière papier, tout au long du cycle de vie de ce dernier, reste un enjeu clé, notamment pour Lagardère Publishing et Lagardère Active, les enjeux liés au Numérique (comme la formation aux nouveaux métiers du numérique, la protection des données personnelles, la lutte contre le piratage, le recyclage des déchets d'équipement électriques et électroniques...) deviennent de plus en plus cruciaux ;
- *au développement de nouvelles activités*, comme celles liées au Food Business chez Lagardère Services par exemple. En effet,

si le développement des activités de Travel Retail se conjugue avec une attention accrue à l'éco-responsabilité des boutiques dans les Zones de transport (qui peut se révéler un atout dans les réponses aux appels d'offres), le développement des activités liées à la Restauration entraîne de facto une vigilance particulière aux sujets d'hygiène alimentaire ;

- *au développement des activités dans de nouveaux territoires*, comme celles amorcées en 2014 en Afrique, notamment chez Lagardère Active. Ainsi, le développement attendu des activités de Production Audiovisuelle de Lagardère Entertainment en Afrique, outre son impact économique sur les populations locales, intégrera naturellement l'enjeu RSE de promotion des talents ainsi que celui d'accessibilité des contenus, et de promotion de la diversité culturelle.

L'ensemble des branches se doivent d'exercer par ailleurs un devoir de vigilance et de responsabilité constant sur les sujets d'éthique, de compliance, et de gestion responsable des achats.

C) RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

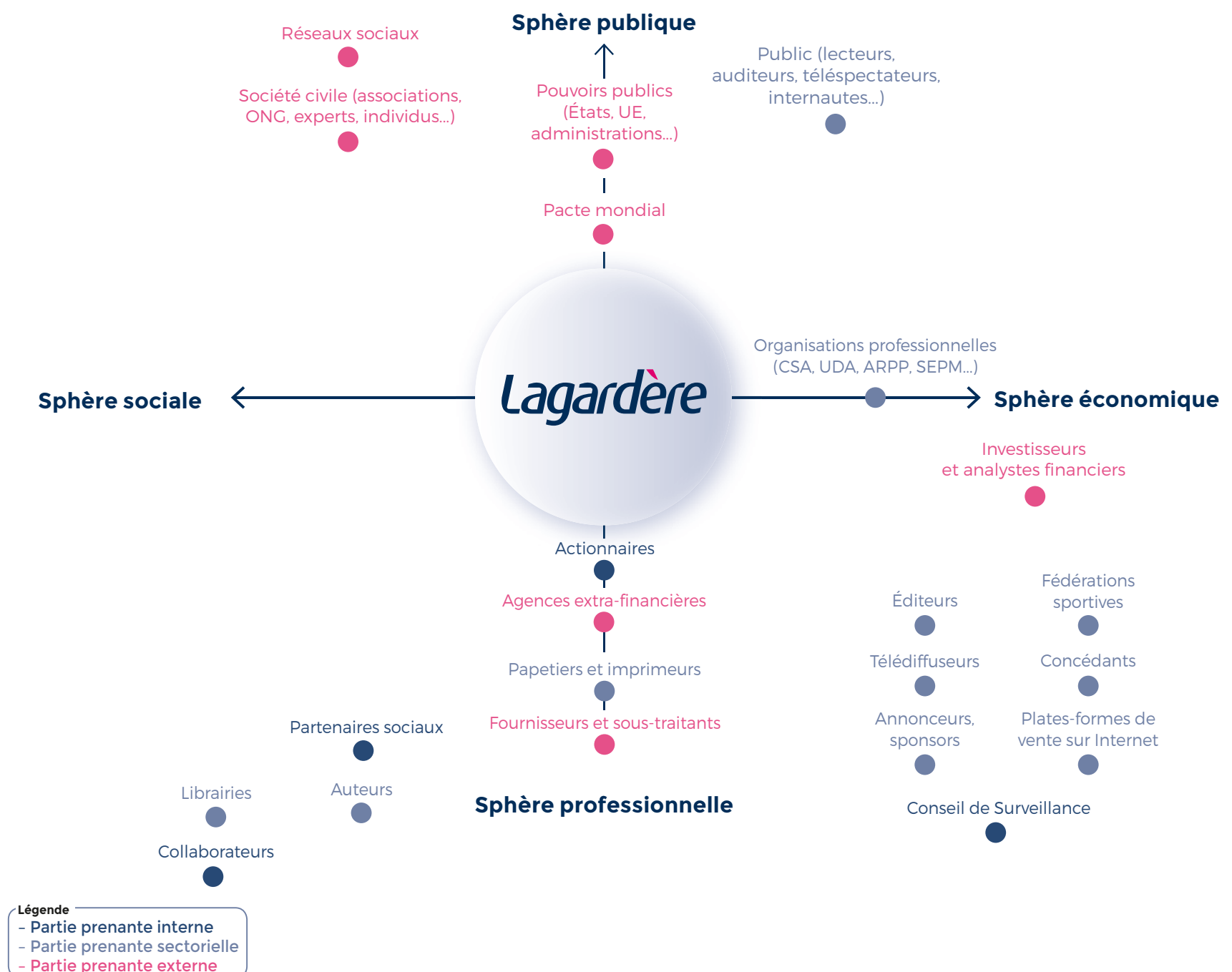
Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, internautes et spectateurs, mais aussi collaborateurs et fournisseurs, ayants droit et annonceurs, concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires... Les parties prenantes du groupe Lagardère sont multiples, (internes, externes, publiques ou sectorielles) et de plus en plus participatives.

Cette participation est potentiellement renforcée par l'utilisation des réseaux sociaux, qui - parce qu'ils peuvent se transformer en caisse

de résonance à impact positif ou négatif - impose une vigilance particulière, pour prévenir notamment les risques de réputation.

La connaissance affinée des clients et publics, rendue possible par les outils en ligne de plus en plus sophistiqués, est également à la source de nouvelles opportunités de création de valeur pour

les marques du Groupe et d'enrichissement du dialogue avec les parties prenantes concernées. Mais ce ciblage de plus en plus pointu impose également le respect de règles éthiques, qui est un des gages de la confiance que se doit d'inspirer l'ensemble des activités du groupe Lagardère.



Au niveau du Groupe, la direction du développement durable a entrepris fin 2014 d'amorcer la constitution d'un panel de parties prenantes, constitué à la fois d'experts des enjeux RSE de Lagardère, et de représentants des principales parties prenantes du Groupe. Ce nouveau comité de réflexion, destiné, dans le cadre d'un dialogue ouvert et constructif, à accompagner la mise en œuvre de la stratégie RSE de Lagardère, devrait se réunir pour la première fois à la fin du premier semestre 2015.

5.3.1.2 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE 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, confiée à un responsable du Développement durable/RSE qui anime des réseaux de correspondants internes, ou constitue des comités de pilotage au niveau local. Globalement, chacune des branches s'appuie 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...

Chaque branche coordonne également en son sein les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection

de l'environnement, comme ont pu le faire par exemple Lagardère Publishing et Lagardère Active en sensibilisant à l'impact environnemental de la filière papier ou encore en organisant des formations sur les bilans carbone. C'est au sein des branches également que sont mises en œuvre les différentes actions de certifications.

Au niveau du Groupe, une Direction déléguée au Développement durable, placée sous l'autorité de la Direction des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, coordonne 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 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.

La Direction déléguée au développement durable coordonne par ailleurs différents groupes de travail dédiés à des sujets clés, comme celui des achats responsables, - en lien avec la Direction des Achats du Groupe -, ou la communication extra-financière, en lien avec les directions du Contrôle interne, des Ressources humaines et des Relations avec les Investisseurs ainsi qu'avec la direction juridique et la direction de l'audit.

5.3.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE RSE, LES CINQ ENJEUX

5.3.2.1 FAVORISER L'ACCÈS AUX CULTURES ET AUX DIVERTISSEMENTS

A) INTRODUCTION

Acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la culture, de la connaissance, de l'information, du divertissement, du sport et du voyage, Lagardère exerce une responsabilité sociétale bien spécifique que lui confère son statut de groupe de médias diversifié.

Si l'offre culturelle du groupe Lagardère est très vaste (des livres écrits par de multiples auteurs exprimant un pluralisme des idées, à la diffusion de produits de culture locale dans les aéroports du monde entier, en passant par des événements sportifs sur différentes antennes...), son rôle d'acteur des médias sur tous les supports lui impose une réflexion permanente sur son impact dans la société. C'est pourquoi, avec d'autres directions RSE de groupes de médias⁽¹⁾, il a co-fondé le Forum RSE des médias, qui anime la réflexion et l'échange de bonnes pratiques autour des enjeux spécifiques de responsabilité du secteur des médias. Au sein de ce forum, la direction Développement durable/RSE de Lagardère a ainsi participé à la rédaction d'un guide de la RSE des médias, disponible en ligne sur le site de l'ORSE⁽²⁾ (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), et présenté en mars 2014 à la Bibliothèque nationale de France.

Plusieurs des thématiques développées ci-dessous font ainsi l'objet de fiches pratiques détaillées dans le guide, qui seront complétées au fur et à mesure.

Outre ces enjeux liés principalement à ses contenus, Lagardère exerce également une responsabilité liée à son engagement solidaire et à celui de ses différentes marques vis-à-vis de la société. Créateur de lien social, le Groupe s'efforce ainsi de promouvoir la culture et le sport, l'éducation et l'émancipation des femmes et jeunes filles en France et dans le monde, l'accessibilité des contenus, la protection de la jeunesse, à travers différentes opérations de partenariat ou de mécénat.

Au niveau du Groupe, cette implication est principalement incarnée par la **Fondation Jean-Luc Lagardère**, créée en 1989 sous l'égide de la Fondation de France. Elle a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité et du sport et développe de nombreux programmes afin de promouvoir la diversité culturelle, encourager la création et favoriser la réussite.

La Fondation attribue chaque année, depuis 1990, des bourses à des jeunes créateurs du monde de la culture et des médias de moins de 30 ans (ou moins de 35 ans pour certaines catégories). 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. À noter qu'en 2014 la bourse Musicien a été scindée en deux sous-catégories,

Musiques actuelles d'un côté et Jazz et Musique classique de l'autre.

Depuis sa création, 248 lauréats (dont 18 nouveaux en 2014) ont reçu la somme totale de 5 375 000 €, dont 255 000 € en 2014.

Chez Lagardère Active, la Fondation Elle, qui a fêté son dixième anniversaire en 2014, a soutenu 75 projets sur l'ensemble des continents depuis sa création.

Outre la poursuite d'engagements pluriannuels, (à hauteur de 108 350 € en 2014) en France (Force Femmes, Elle Solidarité mode, Sport dans la Ville, Femme en Avenir) et à l'international (Afghanistan, Madagascar, Maroc, Congo Brazzaville, Mali), la Fondation Elle a soutenu sept nouveaux projets en 2014 pour 129 462 €. Notamment au Myanmar (au profit de 200 jeunes filles des bidonvilles de Yangon), en Inde (au profit de 6 300 femmes du district de Trichy), en république démocratique du Congo (pour les femmes et petites filles victimes de viol comme arme de guerre) et au Népal (pour la formation à la couture d'une trentaine de jeunes femmes vulnérables) et en France via plusieurs projets⁽³⁾.

Par ailleurs, chez Lagardère Active, cet engagement solidaire s'est également traduit en 2014 par des espaces gracieux accordés à des actions de solidarité sur les supports presse, radio, télévision, Web de la branche pour un montant d'environ 1,5 M€.

Chez Lagardère Unlimited, les initiatives solidaires se sont naturellement orientées vers le domaine des manifestations sportives (football, tennis, golf), au profit principalement d'enfants malades ou en situation de grande précarité, et souvent en partenariat avec des associations ou fondations locales comme la Croix Rouge.

B) ACCESSIBILITÉ DES CONTENUS

B.1 Stratégie

En tant que groupe de médias diversifié, Lagardère se doit d'assurer l'accessibilité de ses contenus à tous et plus particulièrement à ceux qui ne peuvent y avoir accès facilement, que ce soit pour des raisons d'éloignement géographique, de précarité sociale ou d'incapacité physique.

B.2 Déploiement

Les chaînes Jeunesse du Groupe (TiJi, Gulli, Canal J) vont au-delà des obligations fixées par le CSA en ce qui concerne le volume d'heures de programmes sous-titrés diffusés. Par ailleurs, les trois chaînes diffusent régulièrement différents programmes d'apprentissage de la langue des signes ainsi que des émissions traduites en langue des signes.

Depuis 2008, Lagardère Publishing, via Audiolib, sa marque de livres audio, permet d'aider les malvoyants mais aussi les gens qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques. Par ailleurs, Audiolib améliore régulièrement l'accessibilité pour les malvoyants sur son site Internet.

(1) Notamment les directions RSE de TF1, Vivendi, France Télévisions, Bayard Presse, mais aussi d'autres médias tels que Youphil.

(2) http://www.orse.org/___rse_dans_le_secteur_des_medias-98.html

(3) Un forum est consacré à ce sujet dans le Rapport de développement durable.

B.3 Performance

Indicateur	Unité	2014	2013	2012
Nombre de nouveaux ouvrages publiés dans le catalogue Audiolib au cours de l'année	Nb	70	55	53
Nombre de titres disponibles dans le catalogue Audiolib à fin d'année	Nb	380	310	255
Pourcentage du temps d'antenne de Gulli consacré à des programmes sous-titrés	%	30	40,80	-
Pourcentage du temps d'antenne de Canal J consacré à des programmes sous-titrés	%	26	41,85	-
Nombre d'heures de programmes sous-titrés diffusés sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	4 664h29	-	-
Nombre de programmes d'apprentissage de la langue des signes	Nb	5	4	4

C) PROTECTION, ACCOMPAGNEMENT ET ÉDUCATION DE LA JEUNESSE

C.1 Stratégie

La protection de la jeunesse relève de la responsabilité sociale d'une entreprise de médias comme Lagardère, créatrice et productrice de contenus destinés aux jeunes publics sur de nombreux supports. Certains d'entre eux (comme la Télévision) font l'objet d'une régulation rigoureuse depuis longtemps en la matière, d'autres (comme l'Internet) imposent une vigilance au quotidien.

Les diffuseurs TV et radio de Lagardère veillent ainsi au respect des lois et réglementations en vigueur et des conventions signées avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les conventions de chacune des chaînes du Groupe avec le CSA indiquent notamment les heures de diffusion des programmes en fonction de leur classification.

Au-delà des réglementations, ces questions de protection et d'éducation constituent des préoccupations de premier ordre pour tous les médias du Groupe, notamment pour les chaînes Jeunesse de Lagardère en raison de la spécificité de leur ciblage et de la relation de confiance de grande qualité qui les unit aux enfants, tout autant qu'aux parents et/ou aux éducateurs.

Le groupe Lagardère rappelle par ailleurs dans son Code de Déontologie qu'il considère comme fondamentaux le respect et la promotion de certains textes à valeur universelle parmi lesquels figure la Convention fondamentale de l'OIT relative à l'abolition effective du travail des enfants. Le Groupe s'engage également à respecter les Principes directeurs de l'Unicef sur les droits de l'enfant et les entreprises.

Enfin, au-delà de ses activités propres d'édition, de production et de diffusion de contenus destinés à la jeunesse à travers lesquelles il exerce une vigilance particulière liée à ce public spécifique, le Groupe trouve aussi dans les partenariats solidaires tissés par ses deux Fondations des défenseurs actifs de la protection et de l'éducation de la jeunesse.

C.2 Déploiement

Au-delà de leur activité d'éditeur (dans le secteur de la Littérature jeunesse et des manuels éducatifs sur tous les marchés), Hachette et Hatier s'engagent au sein de l'association Savoir Livre (en concertation avec l'Éducation nationale et la Direction du Livre et de la Lecture au ministère de la Culture), qui a pour objectif de suivre l'évolution du système éducatif, au travers d'études et d'enquêtes ou encore de colloques ou de débats, visant à donner les meilleures chances de réussite aux enfants.

Parallèlement aux actions de cette association, les éditeurs Jeunesse de Lagardère Publishing animent de nombreux sites destinés aux jeunes. Ainsi, Hatier édite le site Annabac.com, l'un des sites Internet les plus consultés par les élèves (3,8 millions de visiteurs uniques en 2014) durant leurs années de scolarité. Ce site

propose conseils et ressources pour réussir son collège, son lycée et son orientation.

Hatier a également créé en 2013 Le Tremplin Préfabac, un grand concours visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. En 2014, l'édition a remporté un franc succès avec 604 participants sur le site dédié : www.tremplinprepabac.fr

Chez Lagardère Active, tous les programmes préachetés et coproduits pour les chaînes Jeunesse de Lagardère font l'objet d'un suivi attentif de la part de la Direction Générale concernée. Ce travail est effectué en amont, au niveau de l'établissement des personnages, des scénarios, du co-contrôle des dialogues, du graphisme...

Plus encore, les chaînes Gulli et TiJi ont chacune mis en place un comité d'éthique, composé de personnalités qualifiées et d'experts indépendants chargés de veiller au contenu des programmes et à la protection de l'enfance.

Les radios et régies publicitaires du Groupe, quant à elles, se mobilisent 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 défense de cette cause.

Sur le site Doctissimo.fr, un poste de modératrice dédiée à la protection des mineurs existe depuis 2007.

Lutte contre l'obésité

Les chaînes Jeunesse du Groupe s'engagent en matière de promotion d'une alimentation saine et équilibrée, participant ainsi, auprès de leurs jeunes téléspectateurs, à la lutte contre l'obésité. À ce titre, elles s'étaient engagées dans la démarche lancée sur ce thème par les autorités publiques et le CSA en signant en 2009 la première Charte alimentaire pour une durée de cinq ans. Depuis lors, les chaînes ont déployé une approche globale de valorisation d'une alimentation saine et équilibrée à l'antenne ainsi que sur les supports numériques et hors médias. En 2013, les chaînes Jeunesse ont participé au dialogue mené par le CSA pour l'établissement d'un nouveau texte et réaffirmé leurs engagements en souscrivant à la nouvelle Charte conclue en novembre 2013 et en vigueur depuis janvier 2014 pour une nouvelle période de cinq ans.

Sur le plan de l'engagement solidaire

Pour sa troisième édition, le prix Europe 1 Solidarité a récompensé l'association L'Outil en main, qui a pour but l'initiation des jeunes de 9 à 14 ans aux métiers manuels, par des gens de métier, artisans ou ouvriers qualifiés, bénévoles, généralement à la retraite, avec de vrais outils au sein de vrais ateliers.

Chez Lagardère Services, plusieurs entités de Travel Retail sont investies dans des partenariats ou des actions de soutien d'Organisations non gouvernementales (ONG) ou d'associations travaillant auprès d'enfants. Les équipes d'Australie, de Chine, de

Roumanie ont été particulièrement actives en la matière tout au long de l'année 2014⁽¹⁾.

En ce qui concerne le mécénat

En 2014, la Fondation Jean-Luc Lagardère a par ailleurs poursuivi son soutien au programme culturel du Studio 13/16 au Centre

Pompidou, destiné à un public d'adolescents, et noué un partenariat avec l'Académie de France à Rome - la Villa Médicis.

C.3 Performance

Indicateur	Unité	2014	2013	2012
Nombre d'heures de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	330h18	314h49	271h08
Nombre d'heures cumulées de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse depuis 2009	Heure	1 506h37	1 176h19	861h30
Nombre de visiteurs uniques sur le site annabac.com au cours de l'année	Million	3,8	-	-
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	Nb	0	0	0

D) ÉDUCATION AUX MÉDIAS, SENSIBILISATION AUX SUJETS DE SOCIÉTÉ ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

D.1 Stratégie

L'Union européenne définit l'éducation aux médias comme «la capacité à accéder aux médias, comprendre et apprécier, avec un sens critique, les différents aspects de leurs contenus et à communiquer dans divers contextes, tous médias inclus. Elle concerne en outre tous les contenus informatifs et créatifs, c'est-à-dire les textes, images, sons et messages qui constituent au quotidien un aspect important de la culture contemporaine».

Formation du sens critique, utilisation responsable des contenus, aptitude à décrypter constituent des enjeux de responsabilité sociétale pour une entreprise de médias comme Lagardère.

Par ailleurs, les médias, via leurs contenus, peuvent contribuer à donner à leurs publics des clés de compréhension des grands enjeux de société contemporains (environnement, justice sociale, diversité, santé, droits de l'homme...). Pourvoyeurs d'information directe ou indirecte, les médias disposent d'un pouvoir d'influence qui se situe au cœur de l'enjeu de sensibilisation du public.

D.2 Déploiement

En novembre 2013, le CSA a lancé le site Internet <http://education-medias.csa.fr/>, une plate-forme d'éducation aux médias destinée au grand public, à laquelle certains médias du groupe Lagardère

D.3 Performance

Indicateur	Unité	2014	2013	2012
Nombre de pages Web référencées «Gulli ma planète» vues au cours de l'année	Nb	257 995	-	-

E) DIVERSITÉ DES CONTENUS, PROMOTION DE LA LECTURE, LIBERTÉ D'EXPRESSION

E.1 Stratégie

Diversité des contenus, pluralisme des idées, promotion et défense de l'écrit, de la lecture et des auteurs, lutte contre l'illettrisme, liberté d'expression sont autant de thématiques liées aux activités des médias du groupe Lagardère. Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est en effet au cœur des activités de Lagardère.

(notamment Europe 1) ont contribué en fournissant un grand nombre de contenus. Par ailleurs, Caroline Cochaux, Directrice des programmes et antennes TV, a été choisie comme membre de l'Observatoire «Médias et Éducation» créé par le CSA en septembre 2014 pour enrichir ses travaux en traitant les thèmes de l'éducation aux médias et de l'éducation par les médias sous un angle participatif⁽¹⁾.

En mars 2014, Europe 1 et Gulli se sont associés pour participer à la *Semaine de la presse et des médias dans l'école*, manifestation orchestrée par le Centre de liaison de l'enseignement et des médias d'information (Clemi) et le ministère de l'Éducation nationale pour permettre aux enfants de comprendre le système des médias, former leur jugement critique, développer leur goût pour l'actualité et forger leur identité de citoyen. Les deux médias du groupe Lagardère ont ainsi invité dans leurs locaux 150 enfants entre 10 et 14 ans, venus de toute la France pour une découverte de l'univers de la radio et de la télévision à travers diverses activités, expériences et rencontres de professionnels.

En ce qui concerne la sensibilisation du public aux enjeux du développement durable et des grands sujets de société, les différents médias du groupe Lagardère y participent via les contenus diffusés sur l'ensemble de leurs supports.

E.2 Déploiement

En matière de promotion de la diversité des contenus ou de la diversité culturelle, chacune des branches témoigne à sa façon de l'expression de cet enjeu.

Que cela soit par la diversité des ouvrages publiés par Hachette, reflétant le pluralisme des opinions, dans une soixantaine de pays et une quinzaine de langues, par le nombre de pays de diffusion des contenus audiovisuels produits par Lagardère Entertainment, par le nombre d'éditions de *Elle* dans le monde, par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Services (plus de 4 000 points de vente dans une vingtaine de pays) et la variété de produits distribués, ou

(1) Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de développement durable.

encore par le nombre des talents sportifs et culturels (environ 250) représentés par Lagardère Unlimited, la diversité irrigue le groupe Lagardère.

Cette promotion de la diversité a également des traductions en matière sociale et sociétale. Pour un groupe de médias, la diversité des équipes (voir paragraphe 5-3-2-2-A) en interne doit également se retrouver dans les contenus diffusés par ses différents supports, ainsi que sur ses antennes de radio et de télévision, pour lequel le CSA exerce une vigilance particulière.

Les engagements pris en 2014 par les chaînes radio et télévision du Groupe en la matière ont été honorés. Ainsi en est-il par exemple de Gulli, qui, de l'étape de la commande et de la mise en production des programmes jusqu'à la diffusion à l'antenne, s'est efforcée d'assurer une juste représentativité de la diversité des origines sociales et culturelles dans l'ensemble de ses émissions, fictions, animations, jeux... Comme elle l'avait fait en 2013, Gulli a par ailleurs réalisé et diffusé un spot à l'occasion du 14 Juillet 2014 promouvant la diversité des visages, des parcours et des talents autour du slogan « Nous sommes la France. »

Europe 1 a de son côté mis en place en 2014 différentes mesures sur le sujet de la diversité dans les contenus :

- mise en place d'un sondage régulier appréciant la place des femmes invitées expertes dans la grille d'Europe 1 ;
- attention particulière pour que la grille reflète la diversité de la société française...

En matière de promotion de la lecture, au-delà de l'activité d'édition de Hachette Livre, qui est par essence une incitation permanente à la lecture, et de son implication via le SNE (Syndicat national de l'édition), à toutes les manifestations publiques en faveur de la lutte contre l'illettrisme et en faveur de la lecture, de nombreux prix et concours littéraires sont organisés par les différentes entités du groupe Lagardère pour encourager l'ensemble des publics à lire. Ainsi en est-il par exemple du Grand prix des lectrices de *Elle*, du prix du roman Version Femina, du prix Gulli du roman ou encore du prix Relay des voyageurs.

Les chaînes jeunesse sont également impliquées dans la promotion de la lecture, en diffusant par exemple des programmes d'apprentissage de la lecture ou de lecture à l'antenne de contes pour enfants.

Sur le plan du mécénat et de l'engagement solidaire

Depuis trois ans, la Fondation Jean-Luc Lagardère soutient le prix Jules-Rimet qui célèbre les noces du sport et de la littérature, française ou étrangère. Le jury a décerné le 3^e prix Jules-Rimet à Lola Lafon pour *La petite communiste qui ne souriait jamais* (Actes Sud). Ce prix est aussi le point de départ d'ateliers éducatifs, animés par l'écrivain Hafid Aggoune, destinés à donner le goût de l'écriture et de la lecture aux jeunes des clubs de football. Deux ateliers ont eu lieu en octobre 2014, à Paris avec le Red Star et à Lyon avec l'Olympique lyonnais.

La Fondation Jean-Luc Lagardère soutient également depuis 2013 l'association Les Avocats du Diable Vauvert qui mène des actions de promotion du livre, de la lecture et de la littérature en direction des publics régionaux les plus étendus, en particulier en médiathèques, en librairies, en milieu scolaire et carcéral.

Enfin, dans le cadre de leur partenariat lancé en 2008, la Fondation Jean-Luc Lagardère et l'Institut du monde arabe (IMA) ont décerné le second prix de la jeune littérature arabe le 26 novembre 2014, à l'auteur égyptien Mohamed al-Fakharany, pour son roman *La Traversée du K.-O* (Le Seuil). Le jury a également attribué une mention spéciale à l'auteure syrienne Rosa Yassin Hassan, pour son roman *Les Gardiens de l'air* (Actes Sud). Créé en 2013 et doté de 10 000 €, ce prix récompense un (ou une) ressortissant(e) d'un pays membre de la Ligue arabe, auteur(e) d'un ouvrage écrit en français ou traduit de l'arabe vers le français, portant sur le thème de la jeunesse arabe.

La liberté d'expression, c'est-à-dire le droit d'informer et d'être informé, conformément à l'article 19 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, est l'une des valeurs fondamentales de la démocratie et du groupe Lagardère.

Les événements tragiques de janvier 2015 ont été l'occasion pour la gérance de le rappeler.

L'attachement à cette liberté d'expression fait également l'objet de différentes manifestations.

Ainsi, le réseau de points de vente Relay soutient chaque année l'engagement de l'association Reporters sans frontière pour la liberté d'expression en vendant au profit de celle-ci leur album de photos annuel. Relay organise également la promotion de l'association sur son site Internet et dans ses boutiques.

Hachette participe (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.

Depuis 1984, le «prix Jean-Luc Lagardère du journaliste de l'année», anciennement nommé «prix Louis Hachette», a été décerné à plus d'une centaine de journalistes pour la qualité de leurs reportages, éditoriaux, dessins ou portraits parus dans la presse. Ce prix récompense l'excellence journalistique par une dotation de 10 000 €.

Le jury a décidé de décerner le Prix 2015 à la rédaction de *Charlie-Hebdo*, qui a repris avec courage la publication du journal au lendemain de la tragédie qui l'a frappée. Les quinze journalistes membres du jury ont souhaité rendre hommage à leurs confrères disparus, et en particulier à leur ami Georges Wolinski, lauréat du Prix en 1989 et membre du jury. Cette édition, selon le jury, est «un message de soutien de toute la profession à ces journalistes d'exception qui, au péril de leur vie, ont repris leurs crayons au nom de la liberté d'expression».

Le Livre de Poche a par ailleurs réuni 60 écrivains autour de la défense de la liberté d'expression dans un ouvrage mêlant textes classiques fondamentaux et paroles d'auteurs contemporains, dont l'intégralité des bénéfices sera reversée à *Charlie-Hebdo*.

Enfin, sous la houlette du Syndicat national de l'édition (SNE) et avec la participation gracieuse de l'imprimeur, du papetier et du distributeur (Hachette), plusieurs éditeurs, dont Hachette, se sont associés à la publication d'un ouvrage collectif, *La BD est Charlie*, rassemblant 183 dessins offerts par 173 dessinateurs de presse et auteurs de BD. La totalité des bénéfices sera reversée aux familles des 17 victimes des attentats du 11 janvier 2015.

E.3 Performance

Indicateur	Unité	2014	2013	2012
Nombre de pays dans lesquels les productions de Lagardère Entertainment sont diffusées	Nb	185	-	-

5.3.2.2 ACCOMPAGNER LES ORGANISATIONS DANS LA TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ ET LA DIVERSITÉ DES TALENTS

A) INTRODUCTION

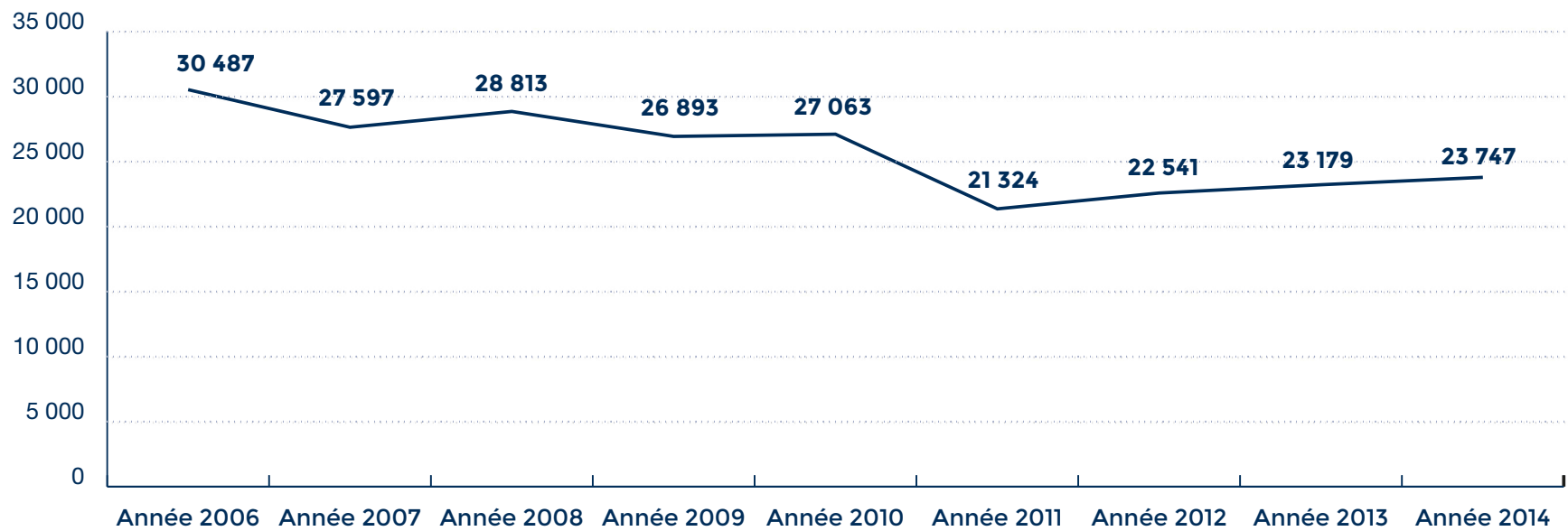
La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l’adaptation de ses ressources. Afin de valoriser au mieux le capital humain et de prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources

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 du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des Branches.

L’accompagnement des entités du groupe Lagardère dans la transformation de la société (notamment sa digitalisation croissante) et la diversité des talents est au cœur de ses principes et priorités.

Avant d’aborder les éléments constitutifs de cette politique, il est important de présenter, ci-après, l’évolution et la cartographie des effectifs permanents⁽¹⁾.

Évolution des effectifs permanents au 31 décembre 2014



Répartition des effectifs par branche au 31 décembre 2014

Branches	Femmes	Hommes	Total	Évolution 2013/2014
Lagardère Publishing	3 664	2 646	6 310	-1 % ↘
Lagardère Services	7 929	4 913	12 843	9 % ↗
Lagardère Active	1 808	1 393	3 200	-16 % ↘
Lagardère Unlimited	421	747	1 168	-2 % ↘
Hors Branches	99	127	226	-8 % ↘
Total	13 921	9 826	23 747	2 % ↗

Les principales évolutions sont les suivantes :

- la hausse des effectifs de la branche Lagardère Services due à une croissance externe (rachat de la société Aigest) ;
- la baisse des effectifs de la branche Lagardère Active en raison du programme de départs volontaires mis en en place dans le cadre de la réorganisation du pôle Presse et la cession de 10 magazines ;
- et enfin, la baisse des effectifs du Hors Branches en raison de la restructuration de la société Matra Manufacturing Services ;
- les effectifs des branches Lagardère Publishing et Lagardère Unlimited ont quant à eux faiblement évolué (avec une baisse respective de 1 et 2 %).

(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.

Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2014

● FRANCE

Lagardère Publishing	2 420
Lagardère Services	3 721
Lagardère Active	2 532
Lagardère Unlimited	333
Hors Branches	226
Total	9 232

● EUROPE
(SANS LA FRANCE)

Lagardère Publishing	2 418
Lagardère Services	5 643
Lagardère Active	668
Lagardère Unlimited	528
Total	9 257

● CONTINENT
AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 279
Lagardère Services	1 905
Lagardère Unlimited	98
Total	3 282

● ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	113
Lagardère Services	1 574
Lagardère Unlimited	209
Total	1 896

● AFRIQUE

Lagardère Publishing	80
Total	80

B) DES TALENTS CHOISIS RÉPONDANT À LA DIVERSITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET DES MARCHÉS

B.1 Stratégie

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités du Groupe. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le groupe Lagardère encourage la diversité au sein de ses branches, qui par leurs activités se doivent encore plus de refléter la société qui les entoure.

En cohérence avec la promotion de la diversité culturelle et de la diversité des contenus de ses différentes activités (voir paragraphe 5-3-2-1-D), la diversité des équipes se révèle ainsi non seulement une opportunité d'attraction de nouveaux talents pour le groupe Lagardère, mais aussi un axe de croissance et un levier d'innovation.

Afin de promouvoir l'égalité de traitement entre tous ses collaborateurs et d'avoir des pratiques équitables en matière d'emploi, il s'attache à développer des actions transversales en faisant notamment émerger les bonnes pratiques initiées dans les différentes entités puis en les faisant partager en interne.

Le Groupe 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, du handicap ou des orientations sexuelles.

Dans ce cadre, le groupe Lagardère s'attache aussi à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'OIT concernant l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession et l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

B.2 Déploiement

Les actions mises en place dans le cadre de la Diversité et de l'Égalité des Chances se déclinent dans trois dimensions : la place des femmes dans l'entreprise, l'intégration de jeunes issus de

zones urbaines sensibles, l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

En matière de diversité et de parité au niveau du groupe, un audit sur la perception de la place des femmes et de la représentation de la diversité des origines ethniques et sociales a été conduit au dernier trimestre 2014. Ses conclusions donneront lieu à un plan d'actions qui sera élaboré au cours de l'année 2015. Ce plan distinguera les actions relevant spécifiquement des branches, en fonction des problématiques inhérentes à leurs activités, et les initiatives devant être portées par le Groupe.

Chez **Lagardère Active**, à la suite de l'audit mené en 2012, le plan d'action Diversité Active s'est poursuivi à travers notamment les formations dispensées dans différentes sociétés de la branche. Ainsi 122 nouveaux collaborateurs ont été formés à la diversité en 2014 qui s'ajoutent aux 300 déjà formés en 2013.

Europe 1 a par ailleurs signé un nouvel accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au cours de l'année 2014.

La promotion de la diversité des origines ethnique et sociale s'est aussi traduite au sein de la branche par différentes initiatives :

- la diffusion du concert de la Tolérance ;
- le partenariat de Lagardère Entertainment avec l'École Miroir, école gratuite de formation d'acteurs, de réalisateurs et d'auteurs issus de la diversité culturelle et sociale des quartiers populaires de la société française ;
- le coup de cœur Diversité Active décerné à l'association Un stage et Après, dont l'objectif est de permettre à chaque élève, quel que soit son réseau et ses qualités scolaires, de découvrir des métiers et d'obtenir un stage qui lui soit utile pour son avenir ;
- et enfin l'engagement de la Fondation Elle dans un soutien au programme Passerelle mené avec Mozaïk RH (un cabinet de recrutement et de conseil en Ressources Humaines, à but non lucratif, spécialisé dans la promotion de l'égalité des chances et

de la diversité) et un soutien à l'association Sports dans la ville/ Elle dans la ville.

Chez **Lagardère Publishing** un nouvel accord triennal (2015-2017) sur l'égalité professionnelle a été signé en décembre 2014 dont les objectifs sont les suivants :

- mieux prendre en compte l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- garantir l'accès à la formation, notamment en facilitant le retour des congés parentaux ;
- renforcer la mixité des métiers en particulier pour ceux connaissant un fort déséquilibre (par exemple l'édition majoritairement féminine et la distribution majoritairement masculine) ;
- et enfin maintenir une égalité de traitement tant en termes de rémunération que d'évolution de carrière.

Enfin, chez **Lagardère Services**, une initiative originale a été menée au sein de LS travel retail Pacific dont le siège accueille plus de 20 nationalités et qui parle plus 30 langues dans ses magasins : déterminée à promouvoir une culture d'intégration valorisant la diversité de ses collaborateurs l'entité a décidé, en 2014, d'organiser le Harmony Day (la Journée de l'harmonie), à l'échelle de toute l'Australie, célébrant la diversité au travail par la découverte de différentes traditions culturelles.

En matière de handicap, le groupe Lagardère a reconduit et approfondi, en 2014, son partenariat avec Michaël Jérémiasz, champion olympique de tennis en fauteuil, afin de mener des actions de sensibilisation au handicap au sein des sociétés du Groupe.

Son plan d'action a été présenté au séminaire RH (réunissant chaque année les DRH des différentes branches du Groupe afin de faire le point sur leur actualité et sur les actions transversales) en juillet 2014, et la première action s'est déroulée au sein des locaux de Lagardère Active autour d'une animation de tennis de table handisport : deux champions français sont ainsi venus défier des salariés de la branche et faire une exhibition de leur sport, tout en expliquant et présentant leur quotidien.

Le groupe Lagardère a également mis en place, en collaboration avec Michaël Jérémiasz, lors de l'édition 2014 du Challenge du Monde des grandes écoles et universités (réunissant, sur une journée au stade Charléty à Paris, plus de 5 000 étudiants et auquel le Groupe participe chaque année depuis 2009 – voir paragraphe suivant) une animation de tennis en fauteuil. Au cours

de cet évènement, le Groupe a également sponsorisé l'animation de basket fauteuil.

Par ailleurs, la branche Lagardère Publishing a créé, fin 2014, une mission handicap sous forme associative⁽¹⁾, dont l'objet est de favoriser l'accueil, l'insertion sociale ou le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap au sein des sociétés adhérentes de la branche et l'accès à la vie professionnelle des personnes handicapées : réalisation d'études, développements de partenariats, organisation d'opérations de communication, etc.

Elle rejoint ainsi la Mission Handicap déjà créée par Lagardère Active et qui a signé en février 2014 une « Charte visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelles des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle ».

Enfin, sur le plan des partenariats solidaires, le groupe Lagardère a reconduit, comme chaque année depuis 2006, son partenariat avec l'association Nos Quartiers ont des talents, dont l'objectif est de permettre aux jeunes diplômés issus des quartiers dits prioritaires d'accéder à leur premier emploi, en profitant notamment du réseau des managers des entreprises adhérentes au dispositif.

Cet accompagnement se traduit par la participation de Lagardère, chaque année⁽²⁾, aux Rencontres nationales de l'association, permettant à des étudiants (master I et II) de rencontrer des recruteurs de différentes sociétés du Groupe, par des parrainages de jeunes talents et enfin par le soutien au Comité d'animation, composé notamment de jeunes ayant bénéficié du dispositif, et des fondateurs de l'association.

Sur le plan du mécénat, la Fondation Jean-Luc Lagardère a poursuivi, pour la sixième année consécutive, son soutien à l'Orchestre symphonique Divertimento, dirigé par Zahia Ziouani et plus particulièrement à l'Académie Divertimento qui propose à de jeunes musiciens de découvrir l'univers symphonique et de se former au métier de musicien d'orchestre.

La Fondation Jean-Luc Lagardère et la Fondation Elle se sont également associées au programme de la Fondation Financière de l'Échiquier qui permet à de jeunes bacheliers boursières de se loger gratuitement à Paris et de bénéficier d'un accompagnement académique, humain et préprofessionnel sur mesure tout au long de leur formation en classe préparatoire aux grandes écoles. Outre un soutien financier, trois salariées du groupe Lagardère parrainent, tout au long de l'année scolaire, trois étudiantes de la Maison des Talents, avec pour objectif de leur faire découvrir de nouveaux horizons, de les aider à bâtir un projet professionnel ou tout simplement de les soutenir moralement.

(1) Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de développement durable.

(2) Le 27 novembre 2014.

B.3 Performance

Afin de respecter la loi et de fournir des indicateurs pertinents dans l'ensemble de ses pays d'implantation, le groupe Lagardère a décidé de s'appuyer sur les éléments suivants concernant sa performance en matière de diversité des effectifs et de parité.

En matière d'égalité professionnelle

Répartition des effectifs, par genre et par catégorie⁽¹⁾

Branches	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	53 %	47 %	332	60 %	40 %	2 656	-	-	-	57 %	43 %	3 322	58 %	42 %	6 310
Lagardère Services	25 %	75 %	130	48 %	52 %	1 865	-	-	-	65 %	35 %	10 848	62 %	38 %	12 843
Lagardère Active	31 %	69 %	67	56 %	44 %	1 304	55 %	45 %	968	61 %	39 %	861	56 %	44 %	3 200
Lagardère Unlimited	2 %	98 %	45	24 %	76 %	283	0 %	100 %	1	42 %	58 %	839	36 %	64 %	1 168
Hors Branches	21 %	79 %	29	42 %	58 %	100	-	-	-	53 %	47 %	97	44 %	56 %	226
Total Groupe 2014	39 %	61 %	603	54 %	46 %	6 208	55 %	45 %	969	62 %	38 %	15 967	59 %	41 %	23 747
Total Groupe 2013	36 %	64 %	645	54 %	46 %	6 333	57 %	43 %	1 118	60 %	40 %	15 083	58 %	42 %	23 179

Répartition des embauches, transformations⁽²⁾, promotions et mobilités par genre

Branches	Embauches		Transformations d'emploi		Mobilités internes		Promotions	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	221	155	87	57	27	13	249	91
Lagardère Services	2 123	1 241	82	57	38	51	136	92
Lagardère Active	39	54	2	1	27	70	30	20
Lagardère Unlimited	67	91	12	19	4	8	10	24
Hors Branches	2	2	1	0	5	8	0	1
Total Groupe 2014	2 452	1 543	184	134	101	150	425	228
Répartition 2014	61 %	39 %	58 %	42 %	40 %	60 %	65 %	35 %
Répartition 2013	63 %	37 %	64 %	36 %	51 %	49 %	58 %	42 %

(1) Effectifs réels présents au 31/12/2014.

(2) Passage en Contrat à Durée Indéterminée à l'issue d'un Contrat à Durée Déterminée.

Répartition par genre des effectifs permanents ayant bénéficié d'une hausse de salaire au cours de l'année

Branches	Effectifs ayant bénéficié d'une hausse de salaire		Total	Répartition	
	Femmes	Hommes		Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	2 921	2 065	4 986	59 %	41 %
Lagardère Services	4 390	3 207	7 597	58 %	42 %
Lagardère Active	1 041	644	1 685	62 %	38 %
Lagardère Unlimited	249	501	750	33 %	67 %
Hors Branches	75	59	134	56 %	44 %
Total Groupe 2014	8 676	6 476	15 152	57 %	43 %
Total Groupe 2013	7 561	5 517	13 078	58 %	42 %

Répartition des dépenses de formations par genre

Branches	Dépenses de formation		Total	Répartition des dépenses	
	Femmes	Hommes		Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	1 011 636 €	607 191 €	1 618 827 €	62 %	38 %
Lagardère Services	2 567 609 €	1 861 472 €	4 429 082 €	58 %	42 %
Lagardère Active	1 181 462 €	708 436 €	1 889 898 €	63 %	37 %
Lagardère Unlimited	107 275 €	230 973 €	338 248 €	32 %	68 %
Hors Branches	51 052 €	46 047 €	97 099 €	53 %	47 %
Total Groupe 2014	4 919 035 €	3 454 119 €	8 373 155 €	59 %	41 %
Total Groupe 2013	4 789 563 €	3 391 696 €	8 181 258 €	59 %	41 %

En matière de handicap

Nombre de travailleurs en situation de handicap⁽¹⁾

Branches	Continent Américain	Europe	France	Total
Lagardère Publishing	1 →	18 ↘	49 ↗	68 ↗
Lagardère Services	2 →	78 ↗	45 ↘	125 ↗
Lagardère Active	0 →	1 →	40 ↗	41 ↗
Lagardère Unlimited	0 →	3 →	6 →	9 →
Hors Branches	0 →	0 →	7 ↘	7 ↘
Total Groupe 2014	3 →	100 ↗	147 ↘	250 ↗
Total Groupe 2013	3	65	151	219

La hausse importante constatée au niveau des effectifs Europe (hors la France) est due à l'acquisition de la société Airst.

(1) Effectifs réels présents au 31/12/2014.

Nombre et montant des conventions signées avec un organisme employant spécifiquement des travailleurs en situation de handicap

Branches	Nombre de partenariats	Montant total
Lagardère Publishing	2	148 927 €
Lagardère Services	6	682 700 €
Lagardère Active	9	392 876 €
Lagardère Unlimited	1	10 000 €
Hors Branches	1	4 500 €
Total groupe Lagardère	19	1 239 003 €

En matière de respect de la diversité

Nombre de salariés appartenant à une entité ayant signé un document (charte, convention, déclaration...) garantissant la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs

Branches	Total salariés couverts
Lagardère Publishing	847
Lagardère Services	1 841
Lagardère Active	1 641
Total groupe Lagardère	4 329
% total Groupe	18 %

Nombre de contentieux formels recensés pour cause de discrimination⁽¹⁾ ou travail forcé

Deux contentieux formels ont été recensés en 2014 et sont en cours de traitement.
De même, la procédure concernant les deux contentieux recensés en 2013 est toujours en cours.

C) DES TALENTS ACCOMPAGNÉS TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE

C.1 Stratégie

Le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles des collaborateurs est une condition nécessaire au succès du groupe Lagardère, dont la force repose sur la qualité et la richesse de ses effectifs. Il met donc l'accent sur la progression de ses collaborateurs, notamment par le biais de la promotion, de la mobilité interne et de la formation, qui permettent de renforcer leur employabilité. Il s'attache également tout particulièrement à l'égalité des chances et au traitement équitable, fondés sur la reconnaissance au mérite et sur la performance.

Au-delà de la politique menée à l'échelle du Groupe en matière de gestion des carrières, et conformément au principe d'autonomie des branches, chacune d'entre elles met en place les actions adaptées aux spécificités de leurs activités et de leurs métiers.

Le Groupe s'investit par ailleurs dans l'accompagnement et la formation des jeunes en promouvant l'accueil de stagiaires et en développant tout particulièrement les formules de contrats en alternance.

Cette stratégie d'ensemble traduit la volonté du groupe Lagardère d'investir dans le savoir-faire de ses collaborateurs, et de favoriser leur épanouissement professionnel.

C.2 Déploiement

L'accompagnement des salariés commence très tôt par un dialogue constant avec les étudiants, lorsqu'ils ne sont encore que des candidats potentiels et continue lors de l'accueil et l'intégration au sein du groupe Lagardère.

Leur parler, très en amont de leur vie professionnelle, est un enjeu (de recrutement des meilleurs talents) autant qu'une responsabilité (pour les orienter et les guider vers les filières les plus porteuses). C'est pourquoi le Groupe s'attache chaque année à être présent, en y associant à chaque fois des recruteurs des différentes branches, sur des forums de grandes écoles (HEC, ESCP Europe, ESSEC, EDHEC ou encore l'EM Lyon), afin de présenter à des étudiants ou des jeunes diplômés des offres de stages, de contrats en alternance ou d'emplois. C'est également un moment privilégié durant lequel les candidats peuvent demander des conseils précis sur leur premier choix de carrière et où les recruteurs peuvent présenter le Groupe et l'ensemble de ses marques.

Par ailleurs, dans l'optique de se démarquer et de développer des instants originaux d'échanges, le Groupe s'associe, depuis sa création il y a six ans, à un événement fort et porteur de sens: le Challenge du Monde des grandes écoles et universités, qui réunit, sur une journée, étudiants et entreprises autour d'une compétition sportive, d'actions relatives à l'insertion des travailleurs en situation de handicap et d'échanges sur les métiers des entreprises partenaires.

En matière d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière, le groupe Lagardère a également décidé de déployer une offre de formation interne à destination des talents du Groupe.

(1) Par contentieux formel, nous entendons toute action ou plainte légale enregistrée formellement auprès de toute autorité compétente. Le fait de discrimination résulte d'une inégalité de traitement faite à un individu (imposition de conditions et/ou charges de travail anormales, refus d'avantages habituellement dus...) en raison de sa race, de sa couleur de peau, de son genre, de ses convictions politiques ou religieuses et de son origine natale ou sociale.

Cette offre commence par la journée d'intégration, qui réunit chaque année, sur une journée et un lieu unique, plus de 100 managers nouvellement arrivés, dans le but de leur présenter les différentes activités du Groupe, autour notamment d'activités créatives et de rencontres avec des cadres dirigeant, favorisant ainsi l'émergence d'une culture commune.

Le groupe Lagardère a également mis en place, en 2002, à destination des hauts potentiels des branches, un programme leadership, sur trois jours, dont les objectifs sont de permettre de stimuler l'innovation, piloter un projet transversal et devenir un acteur du changement. Depuis 2014, a également été développé un programme d'actions permettant à de jeunes managers d'échanger autour de problématiques communes comme les fondamentaux du management, la gestion de conflit, la négociation, la communication managériale et la prise de parole en public.

Le groupe Lagardère est également adhérent, depuis sa création en 2008, de l'observatoire Netexplo, qui est un observatoire international des usages numériques et qui édite tous les ans une analyse des tendances du numérique sur la base d'une captation par un réseau international d'experts et de professeurs des innovations digitales.

Ce partenariat permet à des salariés du Groupe de participer au forum annuel de l'Observatoire (qui élit chaque année les dix lauréats) et à différents workshops en matière de management et de marketing.

Complément indispensable de la formation pour le développement des compétences de ses salariés, la mobilité interne est également un enjeu très important pour le groupe Lagardère. Il a donc développé en 2013, et appliqué en 2014, un dispositif ad' hoc⁽¹⁾ avec un comité interbranches (composé de DRH référents en charge de la mobilité) qui se réunit tous les deux mois pour discuter des différentes opportunités, présentes et à venir, et des profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. Tous les quinze jours, une newsletter recensant l'ensemble des postes à pourvoir au sein des différentes sociétés est également adressée à tous les référents pour une diffusion au sein des branches. Ce dispositif a permis de réaliser une quinzaine de mobilités en 2014 et de passer en revue plus de 100 postes et candidats.

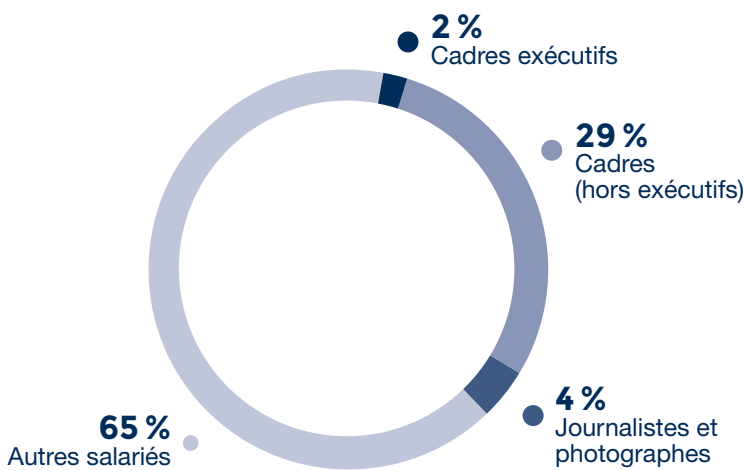
Enfin, *en matière de partenariat solidaire*, la Fondation Jean-Luc Lagardère soutient depuis 2007 les certificats pour les sportifs de haut niveau qui offrent la possibilité à des athlètes de préparer leur reconversion professionnelle tout en poursuivant leur activité sportive. Depuis 2007, 87 sportifs ont bénéficié de ce dispositif. Pour l'année 2014-2015, ils sont au nombre de 29.

C.3 Performance

En matière de formation

Heures de formations réparties par statut⁽²⁾

Branches	Cadres exécutifs	Cadres (hors exécutifs)	Journalistes et photographes	Autres salariés
Lagardère Publishing	1 967	21 705	0	19 179
Lagardère Services	1 713	29 649	0	132 466
Lagardère Active	327	22 686	11 005	15 055
Lagardère Unlimited	351	3 426	0	11 104
Hors Branches	268	1 145	0	197
Total Groupe 2014	4 625	78 610	11 005	178 000
Total Groupe 2013	4 372	105 979	12 811	182 137

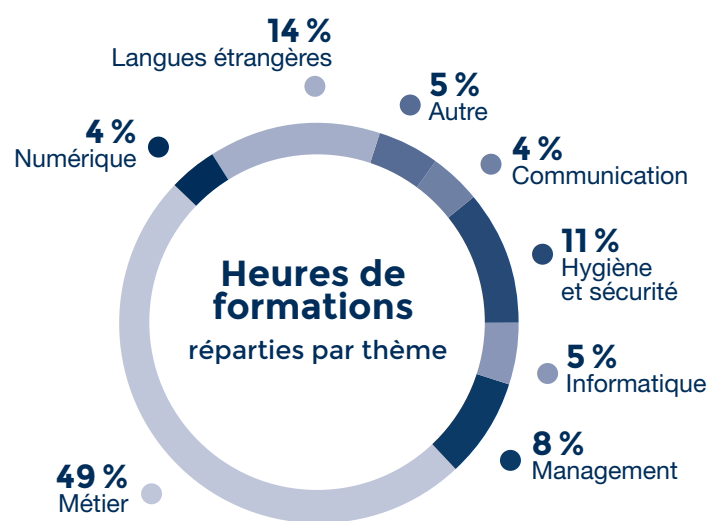


Les données relatives aux heures de formation réparties par statut permettent de confirmer que le groupe Lagardère tient à former l'ensemble des salariés tout en parvenant à respecter leur répartition entre les différentes catégories.

Ainsi, les cadres exécutifs qui représentent 3 % des effectifs permanents au 31 décembre 2014 bénéficient de 2 % du total des heures de formations, les cadres 29 % (ils représentent 26 % des effectifs), les journalistes 4 % (4 % des effectifs); enfin, la catégorie « autres salariés » a quant à elle bénéficié de 65 % du volume global quand elle représente 67 % des effectifs totaux.

(1) Voir focus n°8 du Rapport de développement durable.

(2) Le budget moyen par salarié s'élève à plus de 350 euros (362 en 2013). En France, il est de 637 euros contre (660 en 2013).



En matière d'accompagnement des jeunes

Nombre de stages et de contrats en alternance

Branches	Contrats en alternance	Stagiaires étudiants
Lagardère Publishing	545	400
Lagardère Services	180	186
Lagardère Active	148	598
Lagardère Unlimited	22	263
Hors Branches	7	33
Total Groupe 2014	902	1 480
Total Groupe 2013	880	1 425

Par ailleurs, le groupe Lagardère accorde une grande importance aux indicateurs des entrées et sorties de salariés, qui permettent de rendre compte de sa capacité à attirer et fidéliser les talents.

Entrées de personnels

Branches	Embauches	Transformation	Mobilités	Promotions	Total
Lagardère Publishing	376	144	40	340	900
Lagardère Services	3 364	139	89	228	3 820
Lagardère Active	93	3	97	50	243
Lagardère Unlimited	158	31	12	34	235
Hors Branches	4	1	13	1	19
Total Groupe 2014	3 995	318	251	653	5 217
Total Groupe 2013	5 308	366	185	598	6 457

La baisse des entrées de salariés permanents se vérifie essentiellement au niveau des recrutements. De manière générale, elle peut s'expliquer par un recours plus important aux solutions internes (les mobilités et promotions enregistrent en effet une hausse cumulée de 15 %) et notamment chez Lagardère Publishing qui enregistre une baisse globale de 7,6 % des entrées, alors que la baisse globale des recrutements s'élève à plus de 42 %.

La baisse des recrutements s'explique chez Lagardère Active quant à elle par la procédure menée dans le cadre de la réorganisation

du pôle Presse, où l'on constate à nouveau un recours privilégié en 2014 aux solutions internes (+56 % par rapport à 2014).

La forte fluctuation recensée chez Lagardère Services (et qui se retrouve au niveau des sorties) s'explique comme chaque année par le *turnover* important inhérent aux acquisitions et cessions de sociétés et points de vente.

Enfin le nombre de recrutements reste stable en 2014 au sein de Lagardère Unlimited.

Les sorties de personnels⁽¹⁾

Branches	Démissions	Départs à la retraite	Licenciements économiques	Licenciements personnels	Ruptures avec accord amiable	Raison autre	Total
Lagardère Publishing	440	62	96	126	49	84	857
Lagardère Services	1 921	54	205	641	787	594	4 202
Lagardère Active	121	21	224	96	81	162	705
Lagardère Unlimited	68	8	49	21	28	36	210
Hors Branches	0	2	10	2	62	11	87
Total Groupe 2014	2 550	147	584	886	1 007	887	6 061
Total Groupe 2013	2 372	128	255	979	634	685	5 053

La hausse des sorties de salariés s’explique chez Lagardère Publishing par un nombre plus important de démissions en 2014. Chez Lagardère Active, bien évidemment, le nombre de départs pour motif économique est en augmentation. Enfin, la hausse du nombre de départs au sein de Lagardère Unlimited s’explique par la procédure de transfert d’une partie des activités du pôle Fitness tandis que celle du Hors Branches trouve son explication dans la réorganisation des activités de la société Matra Manufacturing & Services.

D) DES TALENTS ENCOURAGÉS ET PROMUS

D.1 Stratégie

La gestion des rémunérations et de leur évolution est un outil essentiel dans la reconnaissance du travail et de la performance des collaborateurs, la politique du Groupe étant 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.

Par ailleurs, de nombreuses initiatives, menées dans les différentes entités de Lagardère, sont destinées à encourager et récompenser les salariés du Groupe, soit pour leurs initiatives et innovations dans l’exercice de leur métier, soit pour leur engagement sociétal.

Outre les bourses décernées par la Fondation Jean-Luc Lagardère (voir paragraphe 5-3-2-1), la promotion des jeunes talents de la société civile dans les domaines clés de Lagardère est en effet largement répandue dans les différentes branches : organisation de nombreux concours ou prix récompensant les talents de jeunes journalistes, écrivains, espoirs de l’animation, talents musicaux, photographes...

Par ailleurs, certaines entités du Groupe, comme par exemple Hatier, ou les éditions JC Lattès, encouragent de jeunes étudiants ou porteurs de projet en leur accordant des bourses à l’issue de concours.

En interne, cette volonté d’encourager les salariés se décline également dans les différentes branches ou au niveau du Groupe.

D.2 Déploiement

En matière de rémunération, la plupart des entités du Groupe rétribuent leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus...) et collective. Ces pratiques permettent d’associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs

objectifs personnels et à l’atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée.

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 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”.

Depuis 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d’Attribution Gratuite d’Actions (cf. rapports spéciaux de la gérance).

Enfin, si une grande liberté est donnée aux branches pour mettre en place une politique de rémunération adaptée à leurs métiers et à leur environnement, le Groupe s’attache à ce que chaque entité s’acquitte des charges sociales en fonction des obligations et des pratiques de chaque pays dans lesquels elle est implantée.

En matière de couverture sociale, l’ensemble des collaborateurs du Groupe situés en France bénéficie de régimes complémentaires de santé et de prévoyance pour lesquels les employeurs participent financièrement. 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.

En matière de reconnaissance non-financière, de nombreuses sociétés du Groupe (comme LeGuide.com ou Aelia) récompensent, lors de manifestations diverses, les performances liées aux métiers, ou les initiatives d’engagement de leurs salariés. Parmi celles-ci, les exemples suivants témoignent de deux domaines d’actions particulièrement valorisés et encouragés au sein du groupe Lagardère, à savoir l’innovation et la solidarité.

Au niveau du Groupe, les Trophées de l’innovation permettent chaque année de récompenser l’émergence d’idées innovantes de salariés issus de toutes les branches et de tous les pays qui développent des projets novateurs et créateurs de valeur, tout en reflétant les valeurs d’audace, de créativité et d’indépendance du groupe Lagardère. Les trophées 2014 ont récompensé deux projets, l’un chez Lagardère Active, MonDocteur.fr, l’autre chez Lagardère Publishing, Group Insight Navigator Dashboard.

La volonté du groupe Lagardère est également d’élargir le champ d’intervention de ses actions de promotion, notamment en impliquant ses collaborateurs dans une démarche sociétale. Il s’est d’ores-et-déjà engagé dans un tel processus grâce au partenariat débuté en 2013 avec Alter Actions, qui propose un dispositif innovant d’aide au secteur de l’économie sociale et solidaire réunissant étudiants de grandes écoles et cadres d’entreprises.

(1) Le *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) s’élève à 24,3 % en 2014 (contre 25,5 en 2013). Le *turnover* subi (ne prenant en compte que les départs dont l’entreprise n’est pas l’initiatrice : démissions, décès, retraite, autres) est quant à lui de 15,5 % (contre 14,1 % en 2013).

À ce jour, quatre salariés du Groupe ont participé à sept missions auprès d'associations œuvrant pour l'éducation et l'insertion des femmes, l'intégration des personnes en situation de handicap ou encore la protection de l'environnement, dont certaines sont déjà soutenues par la Fondation Elle.

Chez Lagardère Active, une initiative similaire aux Trophées de l'innovation, Booster, a été lancée en 2014.

Sur le plan de la solidarité, l'engagement des salariés est également encouragé depuis plusieurs années. Par exemple, la Fondation Elle bénéficie depuis sept ans maintenant de l'implication des salariés.

Chez Lagardère Services (notamment en Asie et en Allemagne) les salariés sont particulièrement encouragés à s'impliquer dans différentes initiatives sociétales, à travers notamment des GreenTeams locales.

Le Comité d'action associative de Hachette Livre créé en 2010 a soutenu en 2014 une dizaine de projets associatifs défendus par les salariés. Parmi ceux-ci, le Comité a donné son accord pour soutenir une association dont l'objet est de vulgariser les connaissances des enfants en matière de biodiversité et de diffuser des outils pédagogiques pour l'éducation à l'environnement et au développement durable.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a par ailleurs créé en 2014 une bourse de l'engagement visant à valoriser l'engagement solidaire des salariés du Groupe. De une à trois bourses, dotées de 5 000 € chacune, seront remises, chaque année. Les deux premières bourses ont été remises à deux associations dans lesquelles des salariés du Groupe sont engagés, pour des projets qui seront développés l'un au Bénin, l'autre à Madagascar⁽¹⁾.

D.3 Performance

En matière de rémunération

Salaire annuel brut moyen par zone géographique⁽²⁾

Zones géographiques	Cadres exécutifs	Cadres (hors exécutifs)	Journalistes et photographes	Autres salariés
Afrique	82 387 €	53 174 €	-	7 880 €
Asie-Océanie	206 499 €	53 029 €	-	24 322 €
Continent Américain	252 196 €	94 106 €	-	28 323 €
Europe sans la France	137 411 €	48 082 €	14 773 €	24 057 €
France	223 191 €	57 850 €	63 744 €	25 858 €
Groupe Lagardère 2014	179 532 €	57 749 €	53 891 €	25 187 €
Groupe Lagardère 2013	166 414 €	54 252 €	50 332 €	24 136 €

Il est important de souligner que 85 % des effectifs permanents du groupe Lagardère appartiennent à une entité avec un salaire minimum (stable par rapport à 2013) et que 73 % font partie d'une société ayant défini des plages de salaires en fonction des postes (hausse de un point par rapport à 2013).

Par ailleurs 50 % des effectifs appartiennent à une entité proposant un plan d'épargne salariale (baisse de trois points par rapport à 2013).

Enfin, en matière de rémunération variable, 53 % des salariés permanents font partie d'une entité ayant mis en place un système de rémunération basé sur la performance collective (+1 point par rapport à 2013) et 45 % dispose d'une part variable individuelle (baisse d'un point par rapport à 2013).

En matière d'encouragement à l'engagement et à l'innovation

65 nouveaux collaborateurs se sont engagés en 2014 chez Lagardère Active, via le département solidarité de Lagardère Active et la Fondation Elle, ce qui porte à 197 le nombre de volontaires enregistrés depuis sa création.

20 projets, 15 entités, représentant 20 pays ont été candidats aux Trophées de l'innovation 2014.

E) DES TALENTS ÉCOUTÉS

E.1 Stratégie

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).

Le Groupe dispose d'interlocuteurs indépendants et librement élus représentant les collaborateurs. Il peut ainsi établir un dialogue régulier notamment sur les sujets concernant les conditions de travail et les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi.

Il respecte dans tous les pays les règles permettant aux collaborateurs de s'organiser et de constituer leurs propres instances de représentation.

Dans ce cadre, le groupe Lagardère s'attache aussi à respecter et promouvoir la convention fondamentale de l'OIT concernant la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.

E.2 Déploiement

Sur le plan du dialogue social, 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. La France détient 15 sièges et huit pays européens – Allemagne, Belgique, Espagne,

(1) Un focus est consacré à ce sujet dans le rapport de développement durable.

(2) 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.

Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni – se partagent les 15 sièges restants.

En juillet 2015, ces deux instances seront renouvelées.

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.

E.3 Performance

Au niveau des indicateurs de performance en matière de dialogue social, le groupe Lagardère a décidé de s'appuyer sur les éléments suivants.

En matière d'activité des instances du Groupe

Bilan des réunions des Comités de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen et de leur bureau respectif

Au cours de l'année 2014, et comme chaque année, deux réunions ordinaires du Comité de Groupe et du Comité d'Enterprise Européen ont eu lieu. Elles ont permis de faire un bilan de l'activité de chaque branche, mais également d'aborder leurs stratégies.

L'actualité sociale du groupe a par ailleurs été très marquée au cours de cet exercice. Deux sujets d'envergure, le projet de cession de l'activité de Distribution de la branche Lagardère Services d'une part, la cession de dix titres de magazines et la réorganisation de la branche Lagardère Active, d'autre part, ont fait l'objet de nombreux échanges entre les partenaires sociaux du groupe Lagardère :

cinq réunions du bureau du Comité d'Entreprise Européen et une réunion extraordinaire ont ainsi été consacrées au premier projet, tandis qu'une réunion extraordinaire du Comité de Groupe a été organisée pour le second.

À ce sujet, il est à noter le dialogue constant au sein de la branche Lagardère Active, concrétisé par plus d'une centaine de réunions des instances représentatives du personnel qui a permis la réorganisation du pôle Presse en évitant des licenciements par la mise en œuvre d'un programme de départs volontaires.

En matière d'accords collectifs

Accords collectifs signés au cours de l'exercice et accords en vigueur⁽¹⁾

Zones géographiques	Accords collectifs en vigueur existants au 31/12	Accords collectifs signés durant l'exercice
Asie-Océanie	17	2
Continent Américain	11	4
Europe sans la France	114	24
France	538	54
Total Groupe 2014	680	84
Total Groupe 2013	624	112

Thèmes des accords collectifs et nombre de salariés couverts

Zones géographiques	% de salariés couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail	Nombre de salariés couverts par un accord sur l'insertion des travailleurs en situation de handicap	% de salariés permanents couverts par un accord sur la rémunération	% de salariés permanents couverts par un accord sur l'égalité professionnelle
Asie-Océanie	70 %		72 %	
Continent Américain	59 %	10 %	59 %	10 %
Europe sans la France	59 %	30 %	66 %	40 %
France	76 %	37 %	84 %	76 %
Total Groupe 2014	66 %	27 %	72 %	46 %
Total Groupe 2013	64 %	27 %	70 %	44 %

(1) Au 31 décembre 2014.

Zones géographiques	% 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
Asie-Océanie	71 %		71 %
Continent Américain	10 %	59 %	10 %
Europe sans la France	65 %	29 %	50 %
France	96 %	39 %	72 %
Total Groupe 2014	70 %	35 %	55 %
Total Groupe 2013	69 %	32 %	54 %

En matière de représentation du personnel

Proportion de salariés disposant d'une représentation du personnel

Zones géographiques	Salariés couverts par une représentation sociale	Part des salariés couverts par une représentation sociale
Afrique	80	100 %
Asie-Océanie	868	46 %
Continent Américain	2 100	64 %
Europe sans la France	5 624	61 %
France	8 950	97 %
Total Groupe 2014	17 622	74 %
Total Groupe 2013	17 379	75 %

F) CONCLUSION

F.1 Stratégie et déploiement

Au-delà des domaines d'actions exposés dans le cadre de «l'accompagnement des organisations dans la transformation de la société et la diversité des talents», le groupe Lagardère est également particulièrement sensible aux problématiques suivantes :

- le respect des règles en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail ;
- l'organisation du temps de travail ;
- l'impact territorial économique et social de l'activité de ses sociétés.

Les activités du groupe Lagardère relèvent principalement du secteur tertiaire, secteur dans lequel les problématiques de sécurité, d'hygiène et de santé sont plutôt réduites. Toutefois, les entités comprenant des fonctions de logistique et de distribution ont une «culture sécurité» plus importante que les autres entités du Groupe.

Chacune des branches mène par ailleurs une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation.

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, ainsi qu'au travail temporaire.

De même, ses activités dans l'édition, la presse, la production audiovisuelle et la production de spectacles vivants amènent le groupe Lagardère à s'appuyer, en France, sur la collaboration de catégories de personnel spécifiques : les pigistes, intermittents du spectacle et autres travailleurs occasionnels (comme les relecteurs ou le personnel indispensable à l'organisation d'événements ou d'hospitalités).

Il est important de souligner toutefois que cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le groupe Lagardère de rester attentif au respect des dispositions

réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Enfin, 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.

Lagardère Publishing emploie de très nombreux collaborateurs hors des grandes métropoles, et tient le plus grand compte des spécificités régionales. Par ailleurs, la plupart des centres de distribution sont installés hors des métropoles. Il en va ainsi de Maurepas (Yvelines, France), de Bookpoint (Oxfordshire, Angleterre), de LBS (West Sussex, Angleterre), de HBG Distribution Services (Indiana, États-Unis).

Chez Lagardère Services, le réseau dense des magasins (plus de 4 000), largement intégré aux infrastructures de transport fréquentées quotidiennement par de très nombreux voyageurs, joue également un rôle important dans le développement des zones concernées.

Plus globalement, la proportion des cadres dirigeants embauchés localement s'élève en 2014 à près de 90 % pour l'ensemble du Groupe.

F.2 Performance

Concernant l'ensemble des problématiques abordées ci-dessus, il n'apparaît pas pertinent pour le groupe Lagardère de mener une politique globale tant elles sont inhérentes aux spécificités des activités de chaque branche.

Cependant, le Groupe tient à suivre un certain nombre d'indicateurs qui lui permettent d'avoir une vision globale de leur situation, d'une année sur l'autre, en matière de santé et de sécurité au travail d'une part, en matière d'organisation du temps de travail d'autre part.

En matière de santé et de sécurité au travail

Le groupe Lagardère s'attache, en matière de sécurité, à suivre précisément les indicateurs liés à l'absentéisme maladie ainsi que l'ensemble des indicateurs relatifs aux accidents du travail et maladies professionnelles qui sont présentés ci-après.

Il est à relever par ailleurs en 2014, que le nombre d’heures de formation liées à la sécurité a presque doublé (30 827 contre 16 305 en 2013). Cette hausse s’explique notamment par l’intégration de la société Airst au sein de la branche Lagardère Services qui représente à elle seule 75 % du volume global d’heures.

De même, 66 % des salariés sont couverts par un accord sur la santé et la sécurité au travail (+2 points par rapport à 2013), 85 % disposent d’un organisme en charge de ces questions au sein de leur entité (stable) et 80 % (+2 points par rapport à 2013) bénéficient d’un suivi médical régulier.

Nombre d’accidents du travail⁽¹⁾ et de maladies professionnelles en 2014

Branches	Nombre d'accidents
Lagardère Publishing	117 ↘
Lagardère Services	444 ↗
Lagardère Active	11 ↘
Lagardère Unlimited	14 ↗
Total Groupe 2014	586 ↗
Total Groupe 2013	530

Branches	Taux de fréquence	Taux de gravité
Lagardère Publishing	11,07 ↘	0,34 ↗
Lagardère Services	20,44 ↗	0,54 ↗
Lagardère Active	1,94 ↘	0,08 ↘
Lagardère Unlimited	6,87 ↗	0,14 ↗

Branches	Nombre de maladies professionnelles
Lagardère Publishing	3
Lagardère Services	1
Total Groupe 2014	4
Total Groupe 2013	7

Nombre de jours d’arrêt pour cause d’accident du travail et taux d’absentéisme⁽²⁾

Branches	Nombre jours d'arrêt pour cause d'accident du travail	Taux	Évolution 2013/2014
Lagardère Publishing	3 606	0,59	↗
Lagardère Services	11 658	0,97	↗
Lagardère Active	433	0,13	↘
Lagardère Unlimited	277	0,25	↗
Total Groupe 2014	15 974	0,70	↗
Total Groupe 2013	14 172	0,63	↗

(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.
(2) Taux d’absentéisme : nombre de jours d’arrêt / ETP sur l’année.

Nombre de jours d'absence pour cause de maladie et taux d'absentéisme

Branches	Nombre jours d'arrêt pour cause de maladie	Taux	Évolution 2013/2014
Lagardère Publishing	38 166	6,23	↗
Lagardère Services	95 023	7,93	↗
Lagardère Active	22 920	6,72	↘
Lagardère Unlimited	4 246	3,77	↘
Hors Branches	893	3,98	↘
Total Groupe 2014	161 247	7,05	↗
Total Groupe 2013	145 966	6,49	

En matière d'organisation du travail

Au niveau des indicateurs liés à l'organisation du travail, le groupe Lagardère s'attache à avoir un suivi précis du niveau d'utilisation des moyens de flexibilité du travail comme le recours aux heures supplémentaires, l'intérim et les contrats non permanents.

Il est important de souligner à ce sujet que le total des effectifs non permanents et intérimaires ne représente que 10,5 % (contre 11,5 % en 2013) des effectifs totaux du groupe Lagardère, ce qui est conforme à ses objectifs (maximum 12 %).

Enfin, le Groupe conserve une attention particulière sur le nombre total de salariés à temps partiel.

Durée moyenne quotidienne et annuelle de travail

Indicateur	France	Europe sans la France	Continent Américain	Asie-Océanie	Afrique	Groupe 2014	Groupe 2013
Jours travaillés par an	217,5	239,5	248,5	251,0	286,0	233	234
Heures travaillées par jour	7,2	7,8	7,4	8,0	8,0	7,5	7,5
Heures travaillées par an	1 555,1	1 860,0	1 843,9	2 008,0	2 288,0	1 747,5	1 755,0

Nombre d'heures supplémentaires réalisées au cours de l'année

Branches	Année 2014		Année 2013		Évolution 2013/2014
	NB d'heures	ETP	NB d'heures	ETP	
Lagardère Publishing	101 164	58,31	96 629	55,69	→
Lagardère Services	353 872	203,96	281 955	162,51	↗
Lagardère Active	7 385	4,26	9 642	5,56	↘
Lagardère Unlimited	5 633	3,25	4 590	2,65	↗
Hors Branches	8 497	4,90	1 972	1,14	↗
Total	476 552	274,67	394 788	227,54	↗

Effectifs non permanents⁽¹⁾ en Équivalents Temps Plein⁽²⁾

Branches	Année 2014	Année 2013	Évolution 2013/2014
Lagardère Publishing	350,17	349,22	↗
Lagardère Services	1 479,96	1 088,25	↗
Lagardère Active	249,79	253,41	↘
Lagardère Unlimited	123,10	103,00	↗
Hors Branches	3,19	13,31	↘
Total Groupe	2 206,21	1 807,19	↗

(1) Effectifs non-permanents = effectifs en contrat à durée déterminée.

(2) Le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année (2014), 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 6 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.

Nombre d'heures d'intérim au cours de l'année

Branches	Année 2014		Année 2013		Évolution 2013/2014
	NB d'heures	ETP	NB d'heures	ETP	
Lagardère Publishing	755 889	435,67	797 354	459,57	↘
Lagardère Services	642 416	370,27	478 274	275,66	↗
Lagardère Active	62 215	35,86	17 886	10,31	↗
Lagardère Unlimited	96 700	55,73	67 740	39,04	↗
Hors Branches	16 156	9,31	13 376	7,71	→
Total	1 573 376	906,84	1 374 630	792,29	↗

Salariés dits « occasionnels » en Équivalents Temps Plein

Branches	Année 2014	Année 2013	Évolution 2013/2014
Lagardère Publishing	23,61	33,66	↘
Lagardère Services	19	62,22	↘
Lagardère Active	1091,84	1 069,81	↗
Lagardère Unlimited	152,73	20,46	↗
Hors Branches	1,90	1,30	↗
Total	1 289,08	1 187,45	↗

Nombre de salariés à temps partiel

Branches	Effectif femmes	% temps partiel Effectif total femmes	Effectif hommes	% temps partiel Effectif total hommes	Effectif total à temps partiel	% temps partiel Effectif total
Lagardère Publishing	439 ↗	11,98 %	46 ↘	1,74 %	485 ↗	7,69 %
Lagardère Services	1 571 ↘	19,81 %	829 ↗	16,87 %	2 400 ↗	18,69 %
Lagardère Active	186 ↘	10,29 %	106 ↘	7,61 %	292 ↘	9,13 %
Lagardère Unlimited	56 ↘	13,30 %	38 ↘	5,09 %	94 ↘	8,05 %
Hors Branches	7 →	7,07 %	3 ↗	2,36 %	10 ↗	4,42 %
Total Groupe 2014	2 259 ↘	16,23 %	1 022 ↗	10,40 %	3 281 ↗	13,82 %
Total Groupe 2013	2 426	18,13 %	849	8,67 %	3 275	14,13 %

5.3.2.3 ASSURER LA GESTION RESPONSABLE DE LA FILIÈRE PAPIER ET DES DÉVELOPPEMENTS NUMÉRIQUES

La part croissante du numérique par rapport au papier (notamment en termes de chiffre d'affaires) impose au groupe Lagardère de renforcer sa responsabilité dans ce domaine. C'est pourquoi, parallèlement à la gestion responsable du papier, le Groupe s'engage également à exercer une vigilance particulière en ce qui concerne les impacts sociétaux et écologiques de ses développements numériques.

A) GESTION RESPONSABLE DU PAPIER

A.1 Stratégie

Au regard de ses activités dans l'univers du Livre et de la Presse, le groupe Lagardère est pleinement conscient que le papier constitue un enjeu environnemental de tout premier plan. Ainsi, le Groupe est depuis longtemps engagé dans une rigoureuse politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. De l'approvisionnement à la gestion des invendus en passant par les différentes phases de production, Lagardère s'engage à toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés.

Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. La ressource bois est 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 être récupérés et recyclés afin de servir de matière première à la fabrication de la pâte à papier recyclée.

Lagardère cherche à accroître d'année en année à la fois la part de son papier acheté certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées

durablement, et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible.

Une forêt gérée durablement se définit par le fait que la quantité de bois coupée chaque année ne dépasse pas la quantité de biomasse qui a poussé cette même année. Cela garantit le maintien du stock de carbone dans la forêt, ce qui n'est pas le cas si la forêt est surexploitée, ou quand il y a déforestation.

Une gestion forestière durable implique donc une maîtrise des ressources de la forêt, mais va aussi au-delà. Bien d'autres critères que le seul carbone sont ainsi pris en compte, notamment la fonction productive de la forêt, la diversité biologique, les fonctions protectrices de la forêt, la santé et la vitalité de la forêt. Acheter du papier certifié a donc également des conséquences sur la préservation de la biodiversité.

Cet usage responsable des ressources naturelles contribue ainsi à l'élimination progressive de tout impact négatif des activités du Groupe sur les forêts menacées.

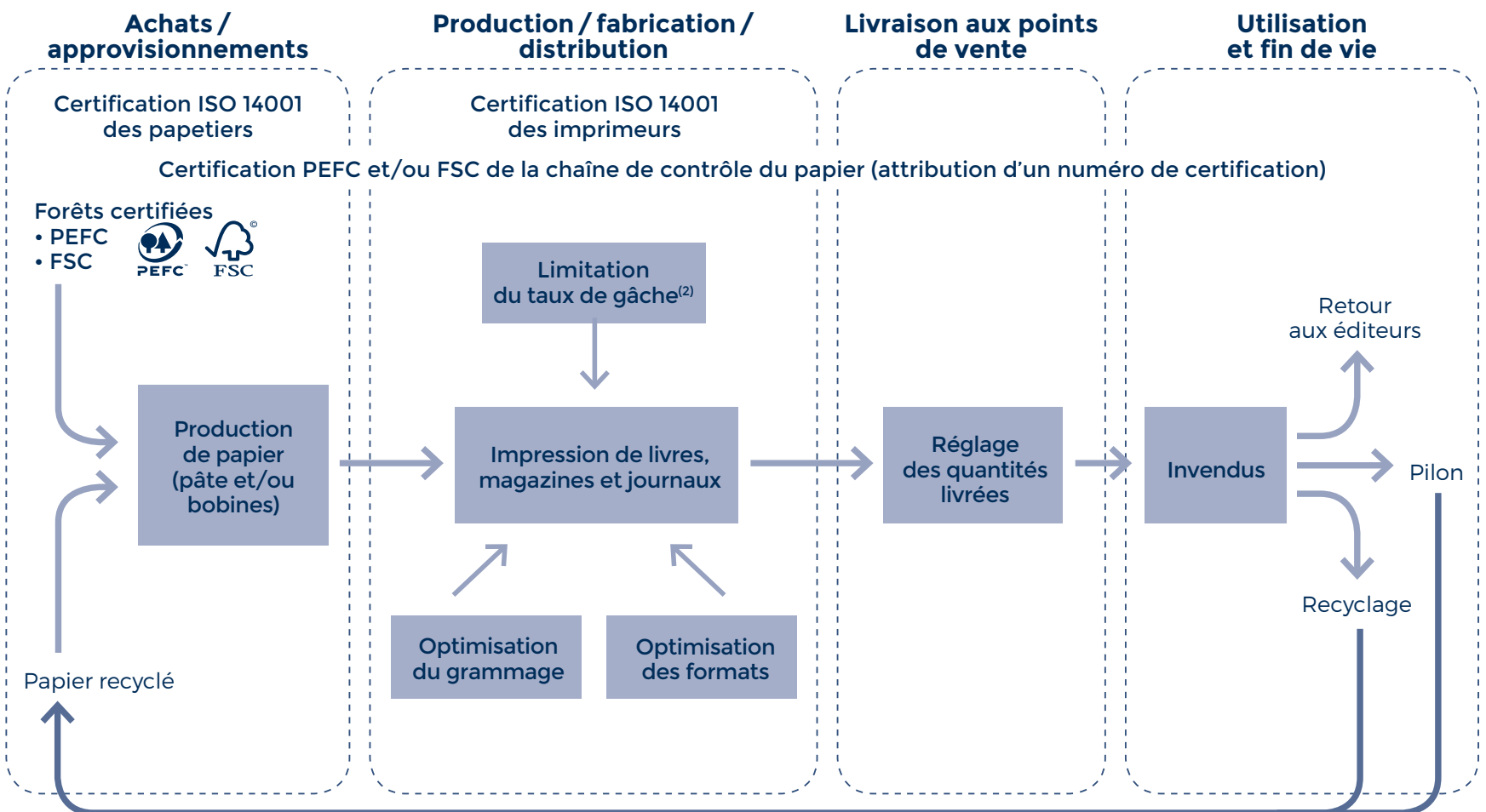
A.2 Déploiement

Depuis deux ans maintenant, Lagardère Publishing fait figurer sur ses ouvrages francophones deux indications importantes : la nature du papier sur lequel ils sont imprimés, lorsque celui-ci est certifié ou recyclé, et leur empreinte carbone individualisée.

Début 2010, Lagardère Active s'est engagée dans une démarche de certification PEFC de la chaîne de contrôle du papier. À l'issue de ce processus (arrivé à terme au début de l'année 2011), la branche a obtenu de pouvoir apposer le logo de certification, dans l'ours ou le sommaire de ses magazines. Ce processus fait désormais l'objet d'un audit annuel par un cabinet extérieur agréé⁽¹⁾.

Concernant le papier recyclé, celui-ci est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* est entièrement imprimé sur du papier recyclé. En revanche, pour les besoins des magazines, l'offre étant encore faible en termes de

Le cycle du papier



(1) Cet audit a pour but de vérifier que l'ensemble des flux physiques et administratifs donne une traçabilité satisfaisante tout au long de la chaîne de prestations jusqu'au service de maquette qui appose le logo sur le magazine, qui est alors certifié sous un numéro propre.

(2) Taux de gâche : pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.

volumes nécessaires et de nombre de fournisseurs, Lagardère Active utilise plutôt du papier certifié.

Par ailleurs, Lagardère Publishing et Lagardère Active mettent en œuvre un certain nombre d'actions pour limiter le taux de gâche papier au cours de la fabrication. Le taux de gâche correspond au pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication (impression et façonnage) des livres ou des magazines. Il 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. Le taux de gâche varie beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier, les équipes concernées au sein de Lagardère Publishing et Lagardère Active déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. L'amélioration des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs.

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 optimales d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- ▶ calculer le nombre d'exemplaires de magazines/journaux à imprimer en fonction des statistiques de vente ;
- ▶ identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des enciers sur presse) ;
- ▶ mettre en place des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier...) ;
- ▶ informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;
- ▶ définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- ▶ identifier les axes d'amélioration continue en liaison avec les fournisseurs.

Les ajustements de format des publications constituent également des moyens d'optimiser la production des livres et magazines. Lagardère Publishing propose ainsi un grand nombre de manuels scolaires en format unique par titre et optimisé pour réduire le taux de gâche papier lors de la production. Lorsque le format compact est retenu, il reçoit un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés. Lagardère Active propose 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.

Chez Lagardère Publishing, la technologie d'impression à la demande permet, en outre, de n'imprimer des livres qu'à la commande. Cette technologie contribue aussi à limiter les

émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport. Le Groupe a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni et son catalogue s'est encore agrandi en 2014.

En France, Hachette Livre a aussi mis cette technologie à la disposition d'un ambitieux projet entre Hachette Livre et la Bibliothèque nationale de France (BNF) permettant de commercialiser via le réseau de libraires une première sélection de près de 81 000 ouvrages libres de droits sélectionnés parmi les 200 000 livres numérisés de Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF.

Lagardère Publishing et Lagardère Active accordent beaucoup d'importance à la gestion des invendus des livres et des magazines qui constitue le principal enjeu environnemental du groupe Lagardère en matière de prévention et de recyclage des déchets.

Chez Lagardère Active, 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 douzaine d'années.

Devant l'enjeu économique, environnemental et sociétal que représentent la récupération et le recyclage des titres vendus ou distribués gratuitement, les organisations professionnelles de la presse, dont le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (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.

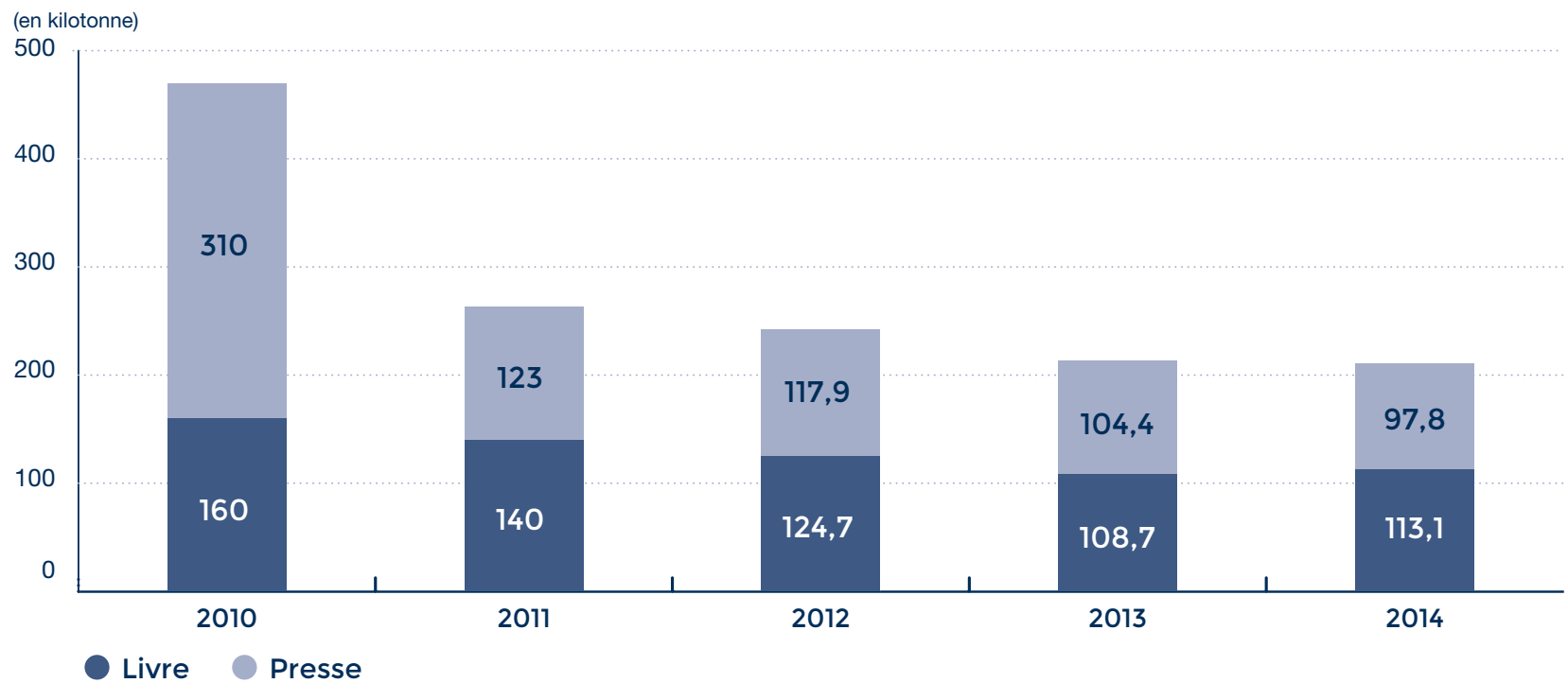
Cette convention, signée en juillet 2013, à laquelle Lagardère Active s'est jointe en tant que membre du SEPM, a pour objectif de fixer pour trois ans les conditions dans lesquelles les éditeurs de presse peuvent contribuer à la sensibilisation du public par la mise à disposition gracieuse de pages publicitaires, déclinant les thèmes de la campagne d'incitation au tri dans les supports de presse. Les premières campagnes ont démarré en 2013 et se sont poursuivies au cours de l'année 2014.

Chez Lagardère Publishing, le taux d'invendus des livres fait référence au périmètre géré par Hachette Livre Distribution soit l'ensemble des activités en France, en Belgique, en Suisse, au Canada ainsi que le grand export. Les invendus qui ne sont pas pilonnés afin d'être recyclés sont réintégrés au stock.

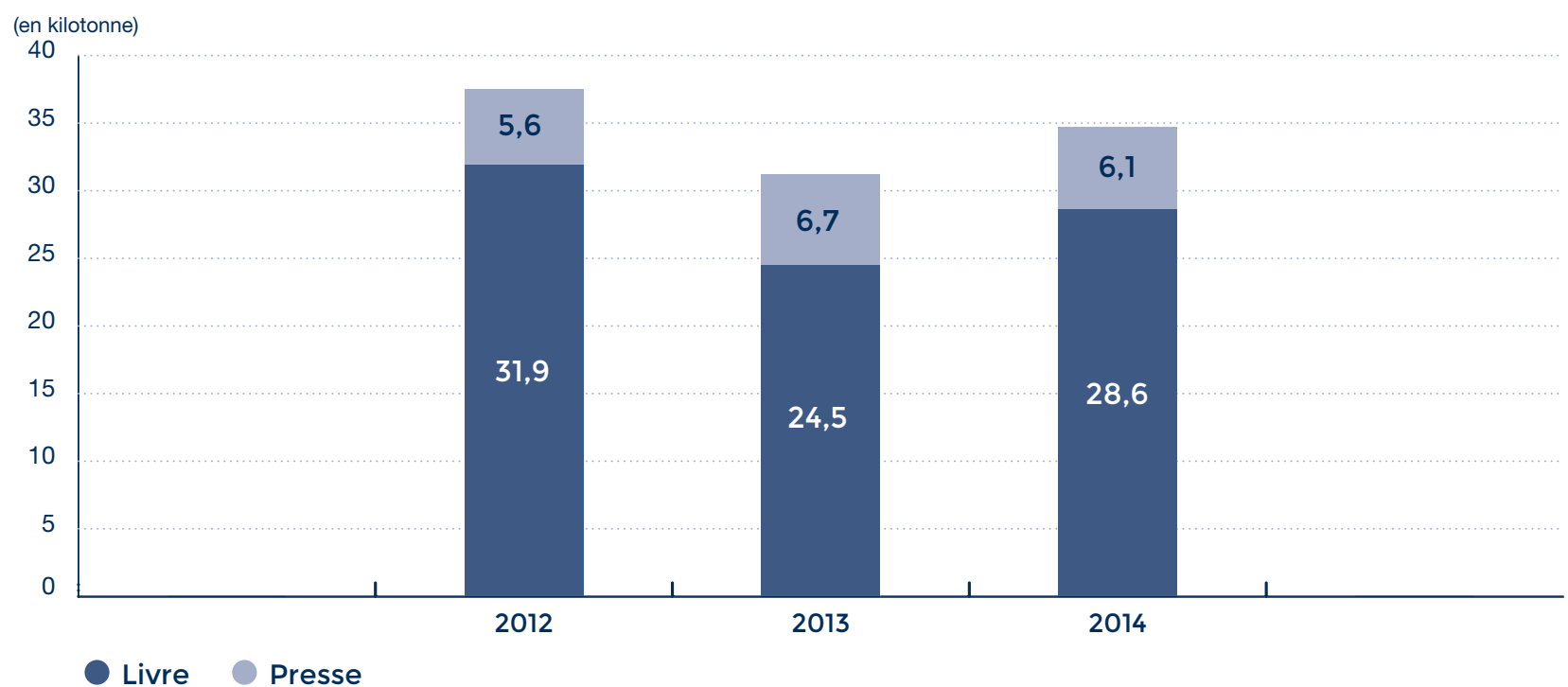
Enfin, il est à noter que Hachette Livre avait réalisé, fin 2012, son deuxième Bilan Carbone sur le périmètre francophone. Celui-ci, grâce à la mise en œuvre des mesures issues du plan d'action du premier bilan, a permis de constater une baisse des émissions globales de 17 % faisant passer l'empreinte carbone d'un ouvrage de 1,4 kgeqCO₂ à 1,2 kgeqCO₂.

A.3 Performance

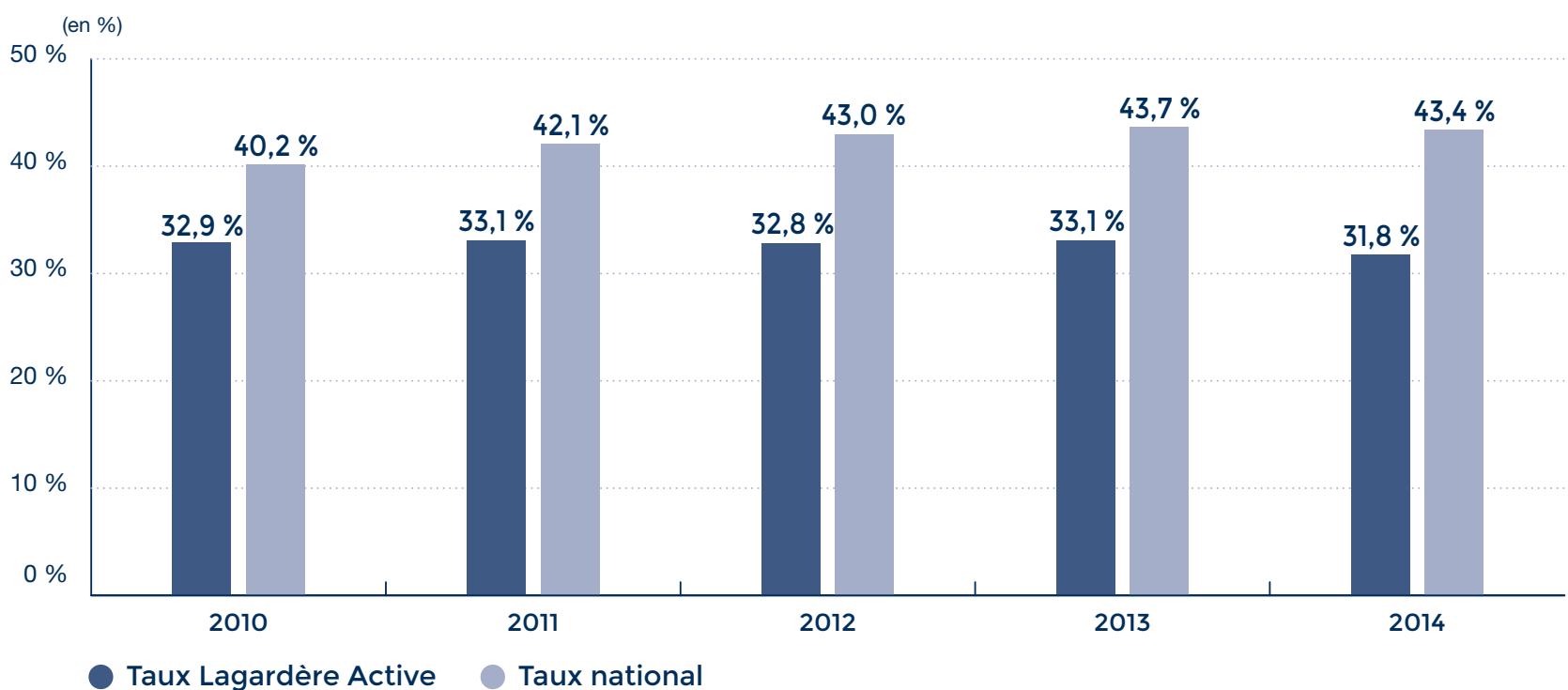
Poids total du papier acheté en propre par Lagardère



Poids total du papier fourni par les imprimeurs



Comparaison des taux d'invendus des magazines en France



Indicateur	Unité	2014	2013	2012
Poids total du papier acheté en propre	Kilotonne	210,9	213,1	242,6
Part du papier certifié acheté en propre	%	95	94	-
Part du papier recyclé acheté en propre	%	4	3	-
Poids total du papier fourni par les imprimeurs	Kilotonne	34,7	31,2	37,5
Part du papier certifié fourni par les imprimeurs	%	57	48	-
Part du papier recyclé fourni par les imprimeurs	%	10	9	-
Nombre de magazines certifiés PEFC	Nb	29	37	20
Nombre de titres disponibles dans le catalogue d'impression à la demande (chiffre estimé pour France + USA + UK)	Nb	19804	10800	6584
Taux d'invendus de Lagardère Publishing	%	24,71	23,91	-
Pourcentage d'invendus pilonnés et recyclés	%	57	60	-
Pourcentage d'invendus remis en stock	%	43	40	-
Taux d'invendus de Lagardère Active	%	31,8	33,1	32,8
Pourcentage d'invendus recyclés	%	92	93	94
Pourcentage d'invendus remis sur le marché	%	8	7	6
Nombre de pages de publicité gracieusement accordées à Ecofolio dans les magazines de Lagardère Active	Nb	68	70	-

B) GESTION RESPONSABLE DU NUMÉRIQUE

B.1 Stratégie

L'immersion croissante de ses activités dans le monde du numérique, (notamment dans les deux branches Publishing et Active) pose au groupe Lagardère de nouveaux défis à relever, tant en matière de nouveaux modèles économiques à inventer que de métiers à repenser, ou de nouvelles relations avec ses publics à maîtriser. Elle impose également une responsabilité sociétale accrue en matière de protection des données personnelles et de lutte contre le piratage. La protection de la propriété intellectuelle est par exemple au cœur du métier de Lagardère Publishing, car ses éditeurs sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs. Si les activités numériques du Groupe sont consacrées à la production de contenus et non à celle des supports sur lesquels ces contenus sont diffusés, il ne peut néanmoins pas se désintéresser de l'impact écologique de ces supports numériques. Étant par ailleurs lui-même utilisateur de nombre de ces supports (ordinateurs, mobiles, serveurs...), il se doit d'être attentif à l'empreinte environnementale de ces outils.

B.2 Déploiement

La protection des données personnelles

La Direction des Risques du Groupe, en liaison avec la Direction des Systèmes d'information et la Direction Juridique, assure une surveillance du dispositif notamment par l'intermédiaire d'un outil d'auto-évaluation (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 :

- 1. le respect des réglementations ;
- 2. la mise en œuvre de moyens techniques de protection (cryptographie, signature électronique, droit d'en connaître) ;
- 3. 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.

La Direction de la Conformité du Groupe prévoit également de déployer un programme de conformité aux standards applicables à la protection des données personnelles comportant une politique, des procédures et des outils (chartes thématiques, collecte, déclarations, archivage...), des sessions formation et une procédure de gestion des incidents.

Le sujet relève également des branches, et dans chacune de celles-ci des directions informatiques et juridiques, qui ont assuré en 2014 la sensibilisation des équipes concernées à la protection des données personnelles et aux évolutions en cours dans ce domaine.

Chez Lagardère Active, le sujet de la protection des données personnelles est ainsi déployé :

- prospection commerciale sur les fichiers constitués à partir des bulletins papier d'abonnements aux magazines : « opt-out » (sauf opposition de la part de l'internaute) ;
- 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...).

En 2012, Lagardère Publicité a par ailleurs signé la Charte paneuropéenne sur les publicités ultra-ciblées 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.

La protection de la propriété intellectuelle

Chez **Lagardère Publishing**, elle est assurée par les services juridiques de la branche, qui engagent des poursuites chaque fois qu'une infraction est constatée, qu'il s'agisse de plagiat, de parasitisme, d'abus du droit de citation, ou autre. Pour contrer le piratage des fichiers numériques, qui constitue l'atteinte la plus

sérieuse au droit d’auteur, Lagardère Publishing fait appel à une société spécialisée, qui surveille Internet, détecte les utilisations frauduleuses de fichiers lui appartenant, et met les contrevenants en demeure de cesser leur activité.

Lagardère Active protège ses contenus Presse du piratage grâce à une société spécialisée avec laquelle le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM) a contracté en 2012 pour le compte de ses membres.

En outre, Lagardère Active prend toutes les mesures juridiques adéquates sitôt qu’elle a connaissance d’actes de contrefaçon sur les contenus dont elle est titulaire des droits.

B.3 Performance

Indicateur	Unité	2014	2013	2012
Poids des D3E collectés afin d’être recyclés	Tonne	25,7	33	-
Poids cumulé des D3E collectés afin d’être recyclés	Tonne	58,7	33	-

La diminution du poids collecté entre 2013 et 2014 s’explique notamment par des notions de gestion de stock et de volume minimum. Autrement dit, chaque entité du Groupe collecte en interne ses D3E puis les stocke avant de faire appel à un organisme agréé qui les prend en charge à partir d’un certain volume. Cette baisse s’explique également par une réduction du périmètre concerné.

5.3.2.4 RENFORCER L’ÉCO-RESPONSABILITÉ DES PRODUITS, DES SITES, DES CONTENUS ET DES SERVICES

A) ÉCO-RESPONSABILITÉ DES BÂTIMENTS ET DES ACTIVITÉS

A.1 Stratégie

Le groupe Lagardère se présente comme un groupe de médias exerçant des activités très diversifiées de nature largement tertiaire, ce qui tend à limiter ses impacts environnementaux directs, au-delà de ceux engendrés par le papier et qui ont été évoqués ci-dessus.

Les informations concernant l’identification des risques environnementaux et des pollutions ainsi que des éventuelles provisions ou garanties figurent au paragraphe 3.5.1 du présent Document de référence.

Le respect de l’environnement naturel représente néanmoins un enjeu fort pour le Groupe et, dans ce contexte, Lagardère s’engage à ce que le développement et la croissance de ses activités n’entrent nullement en conflit avec cet environnement, en veillant tout d’abord à respecter les réglementations internationales, nationales et locales en vigueur, quels que soient les pays d’implantation.

Conscient qu’une partie de sa richesse est tributaire du milieu qui l’entoure, le Groupe met en place une démarche visant à minimiser ses impacts environnementaux, en vue d’assumer pleinement la responsabilité découlant de ses activités, produits et services. Il s’attache donc à mener ses activités en y intégrant des principes de gestion environnementale liés les uns aux autres, notamment la prise en considération des changements climatiques, l’éco-efficience de la chaîne de production et la gestion du cycle de vie.

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.

L’impact environnemental des outils numériques

Conscient de l’impact environnemental que génèrent ses activités liées au Numérique, (de manière indirecte en ce qui concerne l’impact de la fabrication des supports, et de la consommation de ceux-ci), le groupe Lagardère a décidé, en 2013, d’intensifier sa vigilance sur la fin de vie de ses propres outils numériques, en se dotant d’un indicateur de suivi sur le poids des déchets d’équipements électriques et électroniques (D3E) collectés au sein du Groupe puis cédés à des organismes agréés, chargés de leur traitement et de leur recyclage.

A.2 Déploiement

Depuis 2008, Lagardère Publishing est engagé dans un ambitieux programme de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à ses activités. Pour ce faire, la branche a réalisé deux Bilans Carbone, le premier en 2009 et le second en 2013, permettant ainsi de mettre en place des plans d’action appropriés. Entre 2009 et 2013, les changements intervenus aux différentes étapes de la production, de la diffusion et de la distribution ont permis de réduire de 17 % les émissions de GES des activités de la branche. Le total des émissions est désormais de 200 000 teqCO₂.

En parallèle de sa démarche sur le papier, Lagardère Active recherche en permanence l’optimisation des transports lors du cycle de fabrication, en rapprochant les sites des papetiers, imprimeurs, brocheurs et routeurs et en privilégiant les moyens de transport moins émissifs en GES (train ou bateau, lorsque cela est possible).

Par ailleurs, 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 permet 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 est 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 de supports 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* permettent également de diminuer les flux physiques.

Chez Lagardère Services, dans les points de vente Relay, les caissiers ont pour directive de distribuer des sacs (100 % recyclables) uniquement à la demande des clients. De plus, les points de vente en France s’équipent progressivement de réfrigérateurs munis de porte afin de limiter les consommations d’électricité dans l’ensemble du réseau de distribution de la branche.

Par ailleurs, les filiales européennes de Lagardère Services Distribution 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. Plusieurs leviers d’action sont donc mis en œuvre pour

rationaliser le transport, notamment optimiser les tournées et baisser la consommation kilométrique grâce à l'éco-conduite et aux véhicules utilisant de l'énergie verte ou certifiés.

Dans une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO₂, plusieurs immeubles abritant les collaborateurs du groupe Lagardère sont chauffés par la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (CPCU), dont le cœur du système s'appuie sur un bouquet énergétique combinant plusieurs sources d'énergie (chiffres 2013) : 64 % de l'énergie fournie est produite à partir de gaz naturel et cogénération de gaz (25 %) et de valorisation énergétique des déchets ménagers (39 %), les 36 % restants étant produits à partir de charbon (24 %) et de fuel TTBTs (Très Très Basse Teneur en Soufre, 12 %).

Ainsi, 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). Il en est également ainsi des locaux où est situé jusqu'au premier semestre 2015 le siège parisien de Lagardère Publishing.

À partir d'avril 2015, l'immeuble qui accueillera à Vanves Hachette Livre a obtenu la certification NF Bâtiments tertiaires-Démarche HQE et le label de performance énergétique BBC.

Chez Lagardère Unlimited, le site de La Croix Catelan, la salle de spectacles des Folies Bergère et le Casino de Paris ont également recours au chauffage urbain.

Le siège de Lagardère Services est également passé au chauffage urbain au cours de l'année 2014.

Deux des immeubles abritant les équipes de Lagardère Active à Levallois sont chauffés par le Levallois Énergie Maintenance (LEM), comparable au système parisien.

Lors de son déménagement à Boulogne, Lagardère Entertainment a également fait le choix d'un immeuble labellisé HQE et BBC (Bâtiment Basse Consommation).

Mis à part l'enjeu bois et papier, qui concerne la gestion responsable des forêts (traitée 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.

Le site de La Croix Catelan (Lagardère Paris Racing) situé dans le bois de Boulogne intègre néanmoins le respect de la biodiversité dans l'ensemble de ses mesures de protection de l'environnement.

Par ailleurs, et même si les enjeux sont bien moindres que ceux liés au papier, certaines entités mesurent et s'efforcent 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.

A.3 Performance

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France en 2014

Branches	Année	Gaz (kWh)	Fioul (litre)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)
Lagardère Publishing	2014	8 472 238	288 997	15 067 352	2 394 711
	Rappel 2013	11 436 498	319 753	15 611 817	3 341 070
Lagardère Services	2014	1 755 472	0	28 429 997	152 000
	Rappel 2013	2 060 968	0	41 731 749	0
Lagardère Active	2014	4 702 040	3 811	13 920 880	1 463 000
	Rappel 2013	5 786 304	6 050	15 382 137	1 945 000
Lagardère Unlimited	2014	3 095 456	256 438	3 266 225	992 700
	Rappel 2013	5 025 031	80 772	3 164 525	2 550 000
Hors Branches	2014	15 837	5 507	5 018 339	400 000
	Rappel 2013	14 282	4 757	4 676 141	410 110
Total	2014	18 041 043	554 753	65 702 793	5 402 411
	Rappel 2013	24 323 083	411 332	80 566 369	8 246 180

Entre 2013 et 2014, certaines variations apparaissent (à la hausse ou à la baisse) dans les consommations d'énergie. La consommation d'électricité est restée stable dans l'ensemble des branches à l'exception de Lagardère Services, ce qui impacte la consommation totale d'électricité en France. Cette forte baisse s'explique pour les raisons suivantes :

- un changement de périmètre : un peu plus de 300 points de vente ont été sortis du périmètre de reporting suite à la création, le 1^{er} janvier 2014, d'une joint-venture (JV) avec la SNCF. La non-intégration de la JV entraîne l'exclusion de 35 % du nombre de points de vente du périmètre de remontée ;
- les efforts d'optimisation des consommations ont permis de réduire, en moyenne, de 8,9 % la consommation ramenée à la surface (kWh/m²).

De leur côté, les consommations des moyens de chauffage ont eu tendance à baisser, l'hiver 2014 ayant été assez clément.

D'une manière générale, les évolutions de consommation, plus ou moins significatives selon les branches et le type d'énergie, peuvent s'expliquer par :

- une évolution du périmètre organisationnel (intégration de nouvelles entités dans le reporting environnemental) ;
- une meilleure prise en compte, à l'intérieur d'une entité, des différentes sources consommatrices d'énergie ;
- des aménagements internes (souvent liés à des travaux), temporaires ou non, affectant, à la hausse ou à la baisse, les consommations.

Équivalence CO₂ des consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France en 2014 (en teq CO₂)

Branches	Année	Scope 1			Scope 2			Total Scope 1 + Scope 2
		Gaz	Fioul	Total	Électricité	Chauffage urbain	Total	
Lagardère Publishing	2014	1 855,42	939,24	2 794,66	1 175,25	466,97	1 642,22	4 436,88
	Rappel 2013	2 676,14	1 023,21	3 699,35	1 124,05	648,17	1 772,22	5 471,57
Lagardère Services	2014	384,45	0,00	384,45	2 217,54	29,64	2 247,18	2 631,63
	Rappel 2013	482,27	0,00	482,27	3 004,69	0,00	3 004,69	3 486,96
Lagardère Active	2014	1 029,75	12,39	1 042,14	1 085,83	364,29	1 450,12	2 492,26
	Rappel 2013	1 354,00	19,36	1 373,36	1 107,51	505,70	1 613,21	2 986,57
Lagardère Unlimited	2014	677,90	833,42	1 511,32	254,77	193,58	448,35	1 959,67
	Rappel 2013	1 175,86	258,47	1 434,33	227,85	494,70	722,55	2 156,88
Hors Branches	2014	3,47	17,90	21,37	391,43	78,00	469,43	490,80
	Rappel 2013	3,34	15,22	18,56	336,68	79,56	416,24	434,80
Total	2014	3 950,99	1 802,95	5 753,94	5 124,82	1 132,48	6 257,30	12 011,24
	Rappel 2013	5 691,61	1 316,26	7 007,87	5 800,78	1 728,13	7 528,91	14 536,78

Au même titre que les consommations d'énergie de 2014 pour la France ont globalement diminué, les émissions de gaz à effet de serre liées à ces consommations ont elles aussi baissé en 2014.

Lagardère étend progressivement le périmètre de publication de ses consommations d'énergie en dehors de la France. Pour 2014,

le Groupe affiche les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble de son périmètre Europe de l'Ouest (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse).

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe en Europe de l'Ouest en 2014

Branches	Gaz (kWh)	Fioul (litre)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)
Lagardère Publishing	3 686 827	81 643	11 695 818	0
Lagardère Services	12 983 355	374 875	18 040 846	0
Lagardère Active	75 000	0	7 207 665	0
Lagardère Unlimited	174 000	960	1 229 508	419 070
Total	16 919 182	457 478	38 173 837	419 070

Équivalence CO₂ des consommations d'énergie tertiaire du Groupe en Europe de l'Ouest en 2014 (en teq CO₂)

Branches	Année	Scope 1			Scope 2			Total Scope 1 + Scope 2
		Gaz	Fioul	Total	Électricité	Chauffage urbain	Total	
Lagardère Publishing	2014	788,98	260,45	1 049,43	4 129,90	0,00	4 129,90	5 179,33
Lagardère Services	2014	2 778,44	1 195,85	3 974,29	5 428,21	0,00	5 428,21	9 402,50
Lagardère Active	2014	16,05	0,00	16,05	3 322,73	0,00	3 322,73	3 338,78
Lagardère Unlimited	2014	37,24	3,06	40,30	379,32	378,84	758,16	798,46
Total	2014	3 620,71	1 459,36	5 080,07	13 260,16	378,84	13 639,00	18 719,07

B) IMPACT DES ACTIVITÉS SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

B.1 Stratégie

Le groupe Lagardère fonde sa réussite sur le respect et la satisfaction de ses clients. Sa pérennité et sa croissance en dépendent.

Cette réussite suppose notamment de la part de l'ensemble des collaborateurs une recherche permanente de l'excellence et une entière loyauté envers les clients afin d'entretenir avec eux de solides relations de confiance. Ainsi, le Groupe entend contrôler, évaluer et améliorer constamment ses produits et services ainsi que ses procédés de façon à assurer la qualité, la sécurité et l'innovation à chaque étape des processus d'élaboration, de production et de distribution de ses produits et services.

Au sein du groupe Lagardère, la question de la santé/sécurité des consommateurs concerne de nombreuses thématiques qui varient selon la branche d'activités concernée. Il s'agit ainsi aussi bien de produits physiques (coffrets, plus produits), que de produits de restauration, ou encore de contenus créés ou de responsabilité en matière de publicité.

B.2 Déploiement

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 nouvelles exigences réglementaires ou normatives relatives à la sécurité des produits (jouets, contact alimentaire...).

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.

Hachette Livre participe au Comité français en charge de l'élaboration des normes de sécurité des jouets et a mis en place une nouvelle procédure de gestion d'incident et de crise relatifs à la sécurité produits applicable à compter de début 2015 et permettant une meilleure prise en compte de tous les incidents.

Chez **Lagardère Services**, l'hygiène et la sécurité alimentaire sont également au cœur des priorités des activités de vente de produits alimentaires ou de restauration. Afin de garantir une qualité de produits saine et sûre pour les consommateurs, un certain nombre de mesures sont ainsi prises par Relay France. Parmi celles-ci :

- un système de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (HACCP) est en place pour les activités de restauration et de commercialisation de denrées alimentaires emballées ;
- pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet de contrôles journaliers en suivant des procédures strictes et précises, dès la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur. Des contrôles externes sont également assurés par des organismes indépendants qui réalisent des audits d'hygiène et des analyses microbiologiques sur les produits finis, les matières premières, l'eau du réseau et le matériel.

Au-delà de ce respect des règles d'hygiène et de sécurité alimentaires, Lagardère Services a créé également des opportunités de business en matière d'alimentation, comme le prouve le projet Vivibene, développé dans l'ensemble des points de restauration italiens⁽¹⁾.

Par ailleurs, dans le cadre des accords commerciaux passés avec les marques, qui appartiennent généralement à des grands groupes français et internationaux soumis aux mêmes règles et exigences, il est systématiquement demandé un engagement à respecter

les conventions internationales concernant l'environnement, la protection, la santé et la sécurité du consommateur ainsi que la traçabilité des produits. Lagardère Services porte également une vigilance particulière à toute publicité (affiches, mise en avant d'objets promotionnels) faite dans les boutiques de l'ensemble du réseau.

Chez **Lagardère Active**, les plus-produits répondent tous aux exigences de sécurité. Comme l'exige la réglementation, des dossiers complets (certificat CE de conformité, rapports de tests, dossier de production) sont conservés et fournis sur demande. Les usines de plus-produits sont auditées. Pour chaque production, un contrôle de qualité est effectué avant embarquement des produits. Un bilan annuel est effectué avec les importateurs et des visites auprès des contacts chinois sont organisées deux fois par an.

Par ailleurs, les contenus produits et diffusés par l'ensemble des médias de la branche font également l'objet d'une attention particulière vis-à-vis des consommateurs que sont les lecteurs, auditeurs, internautes, spectateurs...

Lagardère Publicité 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) et lui soumet régulièrement (et systématiquement pour les publicités TV) le contenu des messages publicitaires pour vérifier préalablement la conformité de l'annonce aux standards imposés. En tant que régie, Lagardère Publicité apporte également un conseil aux agences et aux annonceurs afin que leurs messages publicitaires respectent les recommandations de l'Autorité. 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).

5.3.2.5 GARANTIR UN HAUT NIVEAU D'EXIGENCE SUR L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

A) LA DÉONTOLOGIE

A.1 Stratégie

Révisé en 2012, le Code de Déontologie du groupe Lagardère a pour objet d'établir un corpus de principes directeurs à l'échelle du Groupe, découlant directement des valeurs de Lagardère et dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe partage un socle de valeurs commun. Dans ce sens, il constitue l'un des textes fondamentaux qui inspirent la politique de RSE du Groupe. Au-delà des principes énoncés dans le Code, le Groupe peut également adopter et diffuser, lorsqu'il l'estime nécessaire, des règles de déontologie spécifiques complémentaires pour autant qu'elles ne contreviennent pas aux règles internationales et locales.

Enfin, ce Code rappelle également que le groupe Lagardère s'inscrit en permanence dans une position de neutralité en matière de politique et/ou de religion. Le Groupe s'interdit ainsi de financer des partis politiques ou des associations dont l'objet est de favoriser un parti politique et/ou une religion et/ou de contribuer à des campagnes pour des mandats nationaux ou locaux.

(1) Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de développement durable.

A.2 Déploiement

Le Code de Déontologie constitue un socle minimum, qui est appliqué dans toutes les entités du Groupe. Les principes qui y sont décrits s’appliquent à toutes les sociétés du groupe Lagardère ainsi qu’aux co-contractants, consultants, travailleurs indépendants ou bénévoles auxquels il a recours.

Outre les dispositions du Code de Déontologie concernant les collaborateurs, le Groupe a mis en place plusieurs chartes, que les salariés s’engagent à respecter.

Une «Charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du groupe Lagardère» décrit et rappelle notamment toutes les obligations légales qui s’imposent aux collaborateurs de la société en possession d’une «Information Privilégiée» (interdiction de réaliser des transactions sur les titres concernés, interdiction de divulguer la ou les informations correspondantes) ainsi que les sanctions administratives et/ou pénales correspondantes en cas de violation de ces obligations.

Une Charte informatique spécifiant les règles d’utilisation des outils informatiques est également applicable à l’ensemble des collaborateurs du Groupe.

Chez Lagardère Active, la Charte de Déontologie des journalistes rappelle les valeurs fondamentales du métier de journaliste et vise à garantir liberté de la presse et indépendance des contenus.

B.3 Performance

Indicateur	Unité	2014	2013	2012
Nombre de salariés formés à la lutte anti-corruption au 31 décembre 2014	Nb	1133	-	-

C) LES ACHATS RESPONSABLES

C.1 Stratégie

Le groupe Lagardère dispose d’une Politique Achats en vigueur depuis 2008. Lors de sa révision en 2013, cette Politique Achats a laissé sa place à une Politique Achats Responsables. Ce nouveau texte, qui s’inspire de la norme NF X50-135 «Achats Responsables», 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.

En parallèle de la Politique Achats Responsables qui pose les principes de base que chaque collaborateur concerné doit appliquer et mettre en œuvre, le groupe Lagardère dispose également, depuis 2005, d’une charte à destination des fournisseurs. Mise à jour en 2012 et rebaptisée Charte Fournisseur Responsable, elle 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. Depuis 2013, cette Charte est systématiquement soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe.

C.2 Déploiement

En fin d’année 2014, le groupe Lagardère a signé un contrat cadre avec Ecovadis, qui fournit une plate-forme collaborative permettant aux entreprises d’évaluer les performances environnementales et

B) LA CONFORMITÉ, (LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET RESPECT DES SANCTIONS COMMERCIALES ET FINANCIÈRES INTERNATIONALES).

B.1 Stratégie

Le groupe Lagardère est particulièrement sensible au respect des principes fondamentaux de l’OCDE en matière de corruption. Son Code de Déontologie, 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».

De surcroît, dans le cadre de la démarche globale de Conformité conduite au sein du Groupe, la Direction de la Conformité a élaboré un programme anti-corruption (comprenant notamment une politique et des procédures de lutte anti-corruption).

B.2 Déploiement

Le déploiement du programme anti-corruption, au moyen notamment d’actions de sensibilisation, s’est poursuivi en 2014 au sein de la branche Lagardère Unlimited, avant d’être étendu chez Lagardère Services, Lagardère Active et (dans le courant du premier semestre 2015) Lagardère Publishing.

Ce déploiement est assuré par les Directeurs de la Conformité des branches qui s’appuient sur le réseau de correspondants respectivement constitués au sein des différentes unités opérationnelles de chaque branche. Le programme anti-corruption sera prochainement complété par un «programme de conformité aux sanctions commerciales et financières internationales» (gels d’avoirs et embargos).

sociales de leurs fournisseurs. Les évaluations de fournisseurs seront progressivement mises en place au cours de l’année 2015⁽¹⁾.

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 rentrant dans les publications dont l’origine ne pouvait pas être tracée et/ou de garantir l’absence de fibres issues de la déforestation (voir paragraphe 5-3-2-3). Lagardère Publishing demande ainsi 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...).

Conscients que la production de papier est par nature très consommatrice d’eau, Lagardère Publishing et Lagardère Active sont également très attentifs à la façon dont leurs fournisseurs de papier et leurs imprimeurs gèrent l’optimisation de leur consommation d’eau ainsi que la restitution d’une eau non polluée.

Plusieurs initiatives (fermeture de boucle de recyclage, séparation de circuits) ont ainsi été prises par les principaux papetiers permettant d’enregistrer de notables progrès en la matière depuis une dizaine d’années. Globalement, le volume d’eau utilisé dans la fabrication du papier a été largement réduit et atteint aujourd’hui près de la moitié de ce qu’il était il y a 15 ans. En améliorant sans cesse leurs procédés de fabrication du papier, les papetiers

(1) Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de développement durable.

parviennent également à recycler la majorité des eaux prélevées et à les reverser propres dans leur environnement naturel.

Les imprimeurs sont également très mobilisés sur le sujet et utilisent toutes les avancées technologiques à leur disposition (notamment en matière de circuit d'eau de rinçage) pour réduire leurs consommations d'eau et restituer des eaux propres.

En ce qui concerne les exigences en matière de système de management environnemental, 78 % des papetiers de Lagardère Publishing et 99 % des papetiers de Lagardère Active sont certifiés ISO14001.

En matière de sensibilisation sociale, les efforts de Lagardère Publishing portent 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 termes 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, Lagardère Publishing fait appel à des imprimeurs qui à 90 % ont signé la Charte fournisseur responsable 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.

Enfin, conformément à la Charte fournisseur responsable, (appelée Code d'Éthique chez Hachette Collections), qui prévoit que l'éditeur puisse faire diligenter des audits de conformité dans les locaux et tout site de production des fournisseurs et sous-traitants, avec sanction à la clé pour tout contrevenant, Hachette Collections a réalisé neuf audits en 2014. Tous ces audits ont permis de valider la conformité des usines.

C.3 Performance

Indicateur	Unité	2014	2013	2012
Nombre de fournisseurs ayant signé la Charte fournisseur responsable au cours de l'année	Nb	127	65	-
Nombre cumulé de fournisseurs ayant signé la Charte fournisseur responsable	Nb	192	65	-
Part du CA réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO14001 – Lagardère Publishing	%	48	-	-
Part du CA réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO14001 – Lagardère Active	%	22	-	-
Part des papetiers de Lagardère Publishing certifiés ISO14001	%	78	97	97
Part des papetiers de Lagardère Active certifiés ISO14001	%	99	99	99

5.3.3 LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

La nature tertiaire de ses activités a conduit le groupe Lagardère à considérer comme non pertinentes quelques informations qui sont en général plus particulièrement liées aux secteurs primaire et secondaire de l'économie.

Il en va ainsi :

- des mesures concernant « l'utilisation des sols et des mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement⁽¹⁾ » ;
- 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 ;
- de « la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ».

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⁽²⁾ 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 cinq salariés.

Au-delà de ces trois 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.

Les informations sociales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié, couvrant 240 sociétés du Groupe en 2014.

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 174 sociétés du groupe Lagardère et 39 % des effectifs du groupe Lagardère.

Comme prévu par le travail de fiabilisation de son processus de reporting environnemental, le Groupe étend progressivement le périmètre de publication de ses consommations d'énergie en dehors de la France. Ainsi, en 2014, il affiche également les consommations d'énergie de l'ensemble du périmètre Europe de l'Ouest (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse), qui représente 141 sociétés et 26 % des effectifs du groupe Lagardère.

(1) Bien que d'éventuelles provisions puissent être mentionnées au chapitre 3-5-1.
(2) La liste figure dans la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document.

En prenant en compte la France et l'Europe de l'Ouest, les informations sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre représentent donc un total de 315 sociétés et 65 % des effectifs du Groupe.

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 objectif 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. Après la mise à jour de 2013, le protocole de reporting social a de nouveau été revu au cours de l'année 2014 afin de prendre en compte les remarques formulées par les contributeurs suite à la campagne de reporting portant sur l'année 2013.

Les jours d'absence sont suivis en jours ouvrés ou en jours calendaires selon les pratiques des pays. Les modalités de qualification des absences pour longue maladie, non prises en compte dans le calcul du taux d'absentéisme, relèvent de la réglementation locale.

Enfin, le nombre de jours d'absence ainsi que le nombre d'heures de formation sont en partie déterminés sur une base déclarative au sein de certaines entités du Groupe. Cette pratique reste, toutefois, minoritaire sur le périmètre de publication.

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. Comme pour le reporting social, le protocole de reporting environnemental a été mis à jour au cours de l'année 2013. Cette révision a notamment permis d'harmoniser les méthodes de calcul des parts de papier certifié et recyclé dans le papier acheté par les deux branches concernées (Lagardère Publishing et Lagardère Active). La mise à jour a également permis d'ajouter un indicateur de suivi (au niveau du Groupe) des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) pour la France. Il a de nouveau été revu en 2014.

D'une manière générale, les mises à jour des protocoles ont vocation à simplifier et faciliter le travail des contributeurs.

Les consommations d'énergie publiées 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 propre par le groupe.

Les émissions de gaz à effet de serre affichées font uniquement référence aux consommations d'énergie mentionnées ci-dessus. Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommé (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.

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base de données publique de facteurs d'émissions nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone.

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.

Le questionnaire sociétal couvre un périmètre monde sur l'ensemble des branches 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.

5.3.3.3 TABLES DE CONCORDANCE

Correspondance avec l'article R.225-105-1 du Code de commerce

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Sociales	Emploi	Effectif total et répartition des salariés	5.3.2.2 - A	54-55
		Embauches et licenciements	5.3.2.2 - C3	61-62
		Rémunérations et évolutions	5.3.2.2 - E	63
	Organisation du travail	Organisation du temps de travail	5.3.2.2 - F	65, 67 et 68
		Absentéisme	5.3.2.2 - F	66
	Relations sociales	Organisation du dialogue social	5.3.2.2 - E1 & E2	63-64
		Bilan des accords collectifs	5.3.2.2 - E3	64
	Santé et sécurité	Conditions de santé et sécurité au travail	5.3.2.2 - F1	65-66
		Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité	5.3.2.2 - F2	64
		Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles	5.3.2.2 - F2	66
	Formation	Politiques mises en œuvre	5.3.2.2 - C1 & C2	59
		Nombre total d'heures de formation	5.3.2.2 - C3	60
	Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.2.2 - B	55-57
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	5.3.2.2 - B	55-59
		Politique de lutte contre les discriminations	5.3.2.2 - B	55-59
	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect et liberté d'association et droit de négociation collective	5.3.2.2 - E1	63-64
		Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	5.3.2.2 - B1	55-56
		Élimination du travail forcé ou obligatoire	5.3.2.2 - B1	55
		Abolition effective du travail des enfants	5.3.2.1 - C1	55 et 59

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Environnementales	Politique générale	Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	5.3.1.2	49
		Actions de formation et d'information des salariés	5.3.1.2	49
		Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.5.1	15
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	3.5.1	15
	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	5.3.2.3 - A2 5.3.2.4 - A2	69-70
		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	5.3.2.3 - A	69-72
		Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5.3.2.4 - A2 & A3	73-74
		Utilisation des sols	Non pertinent	
	Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	5.3.2.4 - A3	75
		Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3.2.4 - A2	73-74
	Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	5.3.2.3 - A1 5.3.2.4 - A2	69, 73 et 74
Sociétales	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Emploi et développement régional	5.3.2.2 - F1	65
		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	5.3.1.1 - C	48-49
		Actions de partenariat ou de mécénat	5.3.2.1 - A 5.3.2.1 - C2 5.3.2.1 - E2	50-53
	Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.3.2.5 - C	77-78
		Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.3.2.5 - C	77-78
	Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	5.3.2.5 - B	77
		Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	5.3.2.4 - B	76
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	-	5.3.2.1	50

Correspondance des enjeux Lagardère avec le GRI G4

Enjeu stratégique	Domaine d'action	Indicateurs GRI G4	Page
Favoriser l'accès aux cultures et aux divertissements	Accessibilité des contenus	G4-M4 : actions entreprises pour l'amélioration de la performance en relation avec la diffusion de sujets liés au contenu – accessibilité, protection des publics vulnérables et aide à la décision – et résultats obtenus	50-51
	Protection, accompagnement et éducation de la jeunesse	G4-M2 : méthodologie d'évaluation et de suivi d'adhésion aux valeurs de création de contenu G4-M4 G4-HR12 : nombre de griefs concernant les impacts sur les droits de l'homme déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs	51-52
	Éducation aux médias, sensibilisation aux sujets de société	G4-M7 : mesures prises pour impliquer les publics grâce à l'éducation aux médias et résultats obtenus	52
	Diversité des contenus, promotion de la lecture et liberté d'expression	G4-M3 : mesures prises pour améliorer l'adhésion aux valeurs de création de contenu et résultats obtenus G4-M7	52-53
Accompagner les organisations dans la transformation de la société et la diversité des talents	Des talents répondant à la diversité des métiers et des marchés	G4-LA3 : retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe G4-LA12 : composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité G4-HR3 : nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place G4-HR12	55-58
	Des talents accompagnés au long de leur carrière	G4-LA9 : nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle G4-LA10 : programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	59-62
	Des talents encouragés et promus	-	62-63
	Des talents écoutés	-	63-64
Assurer une gestion responsable de la filière papier et des développements numériques	Gestion responsable du papier	G4-EN1 : consommation de matières en poids ou en volume G4-EN2 : pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	69-72
	Gestion responsable du numérique	-	72-73
Renforcer l'éco-responsabilité des contenus, services, produits et sites	Éco-responsabilité des bâtiments et des activités	G4-EN3 : consommation énergétique au sein de l'organisation G4-EN15 : émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1) G4-EN16 : émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2)	73-75
	Impact des activités sur la santé et la sécurité des consommateurs	-	76
Garantir un haut niveau d'exigence sur l'éthique des affaires	La déontologie	-	76-77
	La conformité	G4-SO4 : communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	77
	Les achats responsables	G4-SO9 : pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société	77-78

5.3.4 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Lagardère SCA, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1058⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

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 le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE 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 (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre décembre 2014 et mars 2015 pour une durée d'environ 7 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE 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 paragraphe « 5.3.3 La méthodologie et les indicateurs de la RSE » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de l’entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d’un échantillon représentatif d’entités que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d’une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d’échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L’échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 19 % des effectifs et entre 14 % et 81 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l’absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d’échantillonnage et tailles d’échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d’assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l’utilisation de techniques d’échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d’information et de contrôle interne, le risque de non-détection d’une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

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 RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris-La Défense, le 30 mars 2015

L’organisme tiers indépendant,

MAZARS SAS

Thierry Blanchetier
Associé

Emmanuelle Rigaudias
Associée RSE & Développement
Durable

(1) Effectifs permanents présents au 31 décembre, répartition des effectifs permanents au 31 décembre par genre, par tranche d’âge et par zone géographique, entrées et sorties, taux d’absentéisme, accords collectifs en vigueur au 31 décembre et signés en 2014, politiques mises en œuvre en matière de formation et de développement des compétences, nombre totale d’heures de formation et répartition par thèmes, 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 du papier acheté en propre pour la fabrication des produits et ventilation entre le papier certifié, recyclé et autre, poids total du papier fourni par des imprimeurs pour la fabrication des produits, consommations d’énergie tertiaire du Groupe en France : électricité, gaz, fioul et chauffage urbain, émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d’énergie, 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) Informations sociales et sociétales : Hachette Livre SA (France) ; Orion (Royaume-Uni) ; pôle Presse (France) ; Lagardère Entertainment (France) ; Relay (France) ; LSTR UK & Ireland (Royaume-Uni) ; Sportfive (France) ; Informations environnementales : Hachette Livre SA (France) ; Hachette UK (Royaume-Uni) ; HFA (France) ; Relay (France) et LSTR UK & Ireland (Royaume-Uni) pour les consommations d’énergie.

6

INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

6.1	INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES	RFA	86	6.5	COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2014	RFA	178
6.1.1	Synthèse des données financières par action		86				
6.1.2	Dividendes distribués aux actionnaires		86	6.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	RFA	192
6.1.3	Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2014		87				
.....				6.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	RFA	193
6.2	PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA	RFA	88				
6.2.1	Compte de résultat		88	6.8	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS		194
6.2.2	Tableau de financement		91				
6.2.3	Trésorerie et endettement financier nets		92				
.....							
6.3	COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2014	RFA	93				
.....							
6.4	PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA	RFA	175				
6.4.1	Compte de résultat		175				
6.4.2	Bilan et financement		176				

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	2014		2013		2012	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	0,32	0,32	10,22	10,09	0,70	0,69
Capitaux propres – part du Groupe par action	15,53	15,34	22,27	21,98	22,79	22,51
MBA par action	3,15	3,11	3,55	3,50	4,32	4,27
Cours de l’action au 31.12	21,60 ⁽⁴⁾		27,02		25,285	
Dividende	1,30 ⁽⁵⁾		10,30 ⁽²⁾		1,30	
Distribution exceptionnelle	-		6,00 ⁽³⁾		-	

(1) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l’annexe aux comptes consolidés.
(2) Dont 1,30 € correspond à la partie ordinaire de ce dividende et 9 € à la partie extraordinaire qui avait fait l’objet d’un acompte suite à la décision de la Gérance du 21 mai 2013.
(3) L’Assemblée Générale du 6 mai 2014 a approuvé une distribution exceptionnelle de 6 € par action dont le montant global a été prélevé sur le poste «primes d’émission».
(4) Après distribution exceptionnelle mentionnée en note (3).
(5) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l’Assemblée Générale du 5 mai 2015.

6.1.2

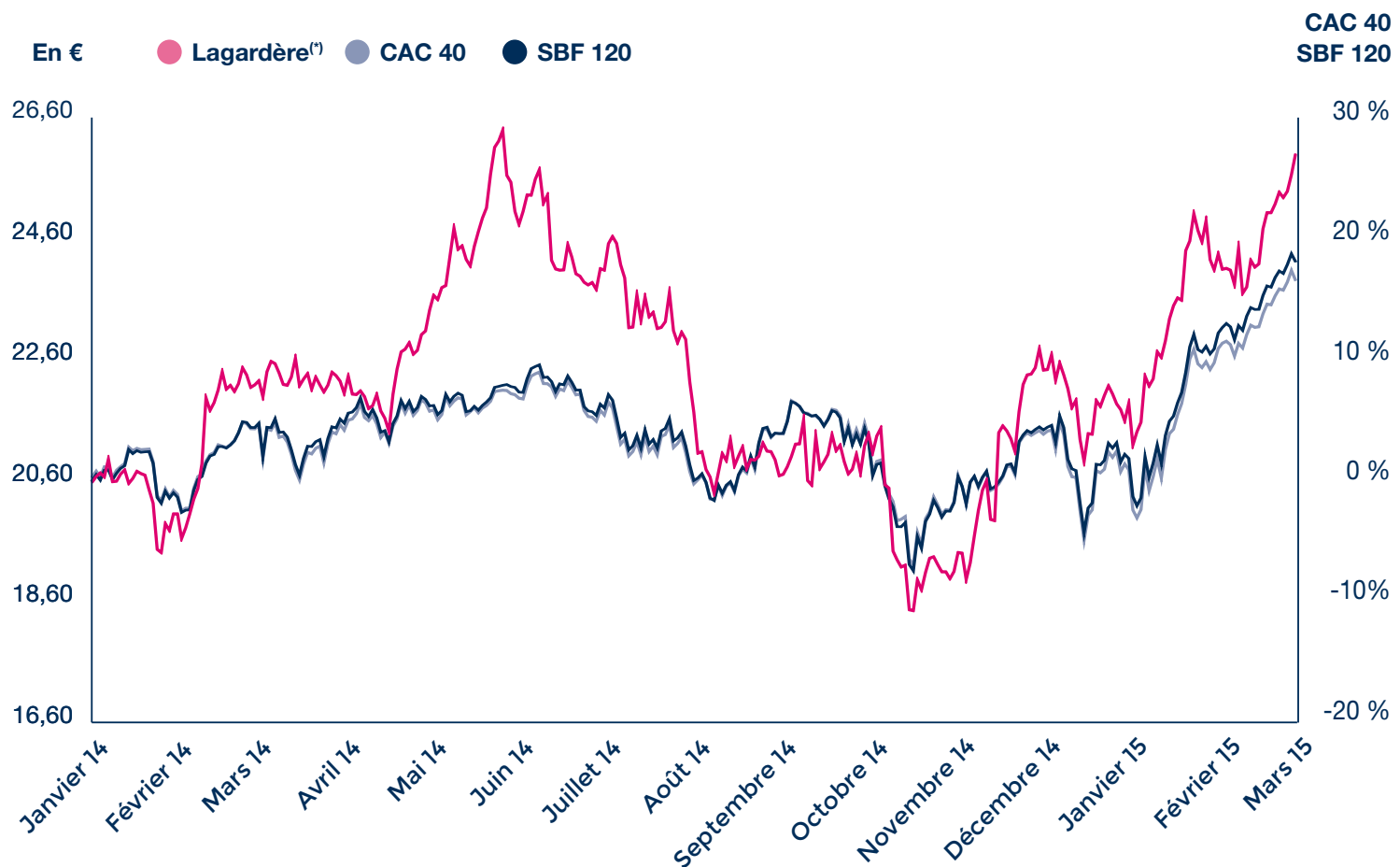
DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2011, 2012, et 2013 se sont élevés respectivement (montants totaux) à 165,7 M€, 166,2M€ et 1 322,5 M€.

Pour les années 2012 et 2013, ces montants ont représenté 186,7 % et 101,2 % du résultat net consolidé part du Groupe. En 2011, ce résultat était négatif.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l’aide du pictogramme 

6.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2014



Source: Euronext

* Cours ajustés suite à la distribution exceptionnelle de 6 € le 08/05/2014 ayant donné lieu à un coefficient d'ajustement (0.765386) des cours précédant cette date afin de mieux refléter la performance historique du titre.

6.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

Commentaires sur les comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2014

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 Services, Lagardère Active et Lagardère Unlimited.

À cet ensemble viennent s'ajouter les « autres activités », non directement rattachables aux entités opérationnelles du pôle Media.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2013 et 2014 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

6.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

	2014	2013
Chiffre d'affaires	7 170	7 216
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	342	327
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	9	7
Éléments non récurrents / non opérationnels	(142)	1 193
Résultat avant charges financières et impôts	209	1 527
Charges financières nettes	(73)	(91)
Charge d'impôts	(87)	(117)
Résultat net consolidé	49	1 319
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	41	1 307
- Intérêts minoritaires	8	12

(*) 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 et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions

(**) Avant pertes de valeur

Le groupe Lagardère affiche, pour l'année 2014, un chiffre d'affaires consolidé de 7 170 M€, en retrait de -0,6 % en données brutes et de -1,8 % à données comparables⁽¹⁾. Les belles performances du Travel Retail ont permis de compenser pour partie le repli attendu chez Lagardère Publishing (en raison d'un effet de comparaison défavorable, après une année 2013 qui avait connu de nombreux best-sellers) et la poursuite du déclin des produits de l'écrit, en particulier dans la presse.

L'écart entre les données comparables et brutes s'explique essentiellement par un effet de périmètre positif de +108 M€ lié principalement aux acquisitions réalisées en 2014 par Lagardère Services - Gerzon Holding (aéroport de Schiphol à Amsterdam) et le groupe Airst (aéroport de Venise essentiellement) - et dans une moindre mesure Lagardère Active (Groupe Réservoir et les 34 % détenus par France Télévisions dans Gulli) et Lagardère Publishing (au Royaume-Uni). Les variations de change (calculées en taux moyen pour la période) ont quant à elles un impact négatif de -27 M€ (essentiellement chez Lagardère Services en raison de la dépréciation du dollar australien, du forint hongrois et du dollar canadien vis-à-vis de l'euro).

Le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'élève en 2014 à 2 004 M€, soit -3 % en données brutes et -4,5 % en données

comparables, l'écart s'expliquant par des effets de périmètre (+24 M€) et de change (+8 M€) positifs. 2014 est une année de transition pour la branche, dont l'activité est, comme attendu, marquée par un effet de comparaison défavorable lié aux nombreux best sellers parus en 2013.

En France, l'activité est en recul de 8,6 % à données comparables, notamment en Littérature générale, du fait de l'effet de comparaison défavorable avec une année 2013 particulièrement riche en best-sellers (*Astérix*, *Cinquante Nuances de Grey*, *Inferno*, ...), et dans l'Éducation, du fait de l'absence de renouvellement des programmes scolaires, qui a eu une incidence plus forte qu'attendu. Les États-Unis ont connu une année mitigée (-4,8 %) en raison d'un programme éditorial moins fort que l'année précédente - qui avait bénéficié d'une actualité cinématographique porteuse - et dans un contexte de tensions commerciales avec Amazon.

Le Royaume-Uni connaît également un repli (-4,6 %) par rapport à une année 2013, qui avait notamment bénéficié du succès

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme 

(1) A périmètre et taux de change constants.

exceptionnel de l'autobiographie de Sir Alex Ferguson, ainsi que de la parution de Robert Galbraith *The Cuckoo's Calling*.

La zone Espagne/Amérique Latine (-1,1 %) est affectée en Espagne par le faible renouvellement des programmes scolaires, dans un environnement de marché (Littérature générale) en stabilisation.

À noter les bonnes performances des Fascicules (+3 %), qui continuent leur progression grâce notamment au succès des lancements de collections effectués fin 2013.

La transition au livre numérique demeure pour l'instant cantonnée essentiellement aux marchés anglo-saxons, et uniquement sur le segment de la Littérature générale (environ 40 % du total du chiffre d'affaires de la branche). Aux États-Unis, dans un marché en stabilisation, le chiffre d'affaires numérique de Lagardère Publishing est en retrait sous l'effet des tensions commerciales avec Amazon, et représente désormais 26 % des ventes *Trade*⁽¹⁾ contre 30 % en 2013. Au Royaume-Uni, où le marché du numérique poursuit sa progression (à un rythme cependant moins soutenu), le chiffre d'affaires des e-books représente 31 % des ventes *Adult trade*, contre 27 % en 2013 et 20 % en 2012. En France, où le développement du marché numérique reste modeste, l'e-book atteint 3,8 % des ventes de Littérature générale.

Au total sur l'année, les ventes de livres numériques représentent 10,3 % du chiffre d'affaires de la branche, contre 10,4 % en 2013.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Services s'établit pour l'année 2014 à 3 814 M€, soit +1,8 % en données brutes et +1,3 % en données comparables (+2,6 % hors effet de l'arrêt des ventes de tabac en Hongrie). L'écart entre ces deux variations s'explique par :

- Un effet périmètre positif de +55 M€ qui comprend l'effet des acquisitions stratégiques menées dans le Travel Retail en aéroports (principalement Airster en Italie et Gerzon à Amsterdam) pour +215 M€ ; en contrepartie, 160 M€ de chiffre d'affaires ont été déconsolidés, conséquence d'une part de la déconsolidation à compter de septembre 2014 (impact de -105 M€) des activités de Relay dans la majorité des gares en France, suite à la création d'une joint-venture avec la SNCF, et d'autre part de la cession en juillet 2014 des activités des librairies Payot en Suisse (incidence de -33 M€).
- L'effet de change pour la branche, qui est négatif (-32 M€).

L'environnement de marché en 2014 a été marqué par la croissance des trafics aériens à un rythme plus soutenu qu'en 2013, et par la poursuite du recul du marché de la presse. Malgré l'environnement économique et géopolitique, la stratégie de développement de Lagardère Services a porté ses fruits avec une accélération de la croissance organique du Travel Retail.

En effet, au cours de l'exercice, les ventes de LS Travel Retail, sont en forte progression : +7,4 % en données brutes, et +5,3 % en données comparables. Cette forte croissance est portée par les trafics passagers, la montée en puissance des acquisitions récentes et le développement des réseaux à travers la modernisation des magasins et le déploiement de nouveaux concepts. Cette croissance bénéficie en particulier aux segments Duty Free et Restauration. À données comparables, l'activité est en forte croissance en Italie (+18,5 %), en Asie-Pacifique (+8,8 %), au Royaume-Uni (+8,2 %), en Amérique du Nord (+6,5 %) et en Europe centrale (+4,3 %).

Sur l'ensemble de l'année, le Travel Retail représente 63 % de l'activité de Lagardère Services, contre 60 % en 2013.

En 2014, les activités de LS distribution sont, à données comparables, en décroissance de -4,6 %, mais de seulement -1,5 % hors effet de l'arrêt des ventes de tabac en Hongrie (intervenu en juillet 2013) : le résultat des efforts de diversification et de la consolidation du marché ont permis de réduire l'effet du déclin du marché de la presse.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Active, qui s'établit à 958 M€, est en baisse de -3,8 % en données brutes et -5,4 % en données comparables. L'écart entre données brutes et comparables s'explique par un effet de périmètre positif (+16 M€), lié pour l'essentiel à l'acquisition du groupe Réservoir et la consolidation en intégration globale de Gulli en novembre 2014, qui se trouve atténué par l'effet de la cession des dix titres de presse en juillet 2014.

La contraction de l'activité provient principalement de la baisse de la presse magazine (-6,4 % en 2014), grevée par un chiffre d'affaires publicitaire en repli de près de -10 %. La diffusion affiche un retrait plus limité de -3,5 % grâce à l'effet de hausses de prix et d'une actualité porteuse en début d'année.

La radio démontre son caractère défensif, en étant globalement stable et en hausse à l'International.

Au total, la publicité est en baisse de -4,2 %.

Enfin, les activités numériques sont en recul de -7 % en raison de la situation du groupe Le Guide, pénalisé par l'offensive de Google sur le marché des comparateurs de prix.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Unlimited, qui s'établit à 394 M€, est en repli en données brutes (-3,8 %) et à données comparables (-6,6 %), l'écart s'expliquant par un effet périmètre positif (+14 M€), très légèrement compensé par un effet de change négatif (-2 M€).

Comme attendu, l'activité est affectée par la réduction progressive des activités de droits média en Europe gérées par Sportfive International (fin des contrats avec les fédérations de football), et par un effet calendaire défavorable chez Sportfive - absence de Coupe d'Afrique des Nations - et sur le contrat AFC (Asian Football Confederation) - non occurrence des matches de qualification pour la Coupe du monde de football.

Ces éléments sont partiellement compensés par les bonnes performances de compétitions organisées en Asie (notamment en tennis féminin et football) et des activités d'hospitalité liées à la phase finale au Brésil de la Coupe du monde de football.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du pôle Media s'établit à +379 M€, en progression de +7 M€ par rapport à celui de 2013 (+372 M€). Son évolution par activité s'analyse de la façon suivante :

- Le résultat de Lagardère Publishing s'établit à +197 M€, en recul de -26 M€ par rapport à 2013. Cette évolution est imputable, pour l'essentiel, à la contraction de l'activité Littérature générale en France et aux États-Unis, après une année 2013 très riche en best-sellers. La mise en œuvre de mesures d'économies, notamment dans les pays anglo-saxons, a néanmoins permis d'en limiter les effets.
- Le résultat de Lagardère Services ressort à +105 M€, en progression de +9 M€ par rapport à 2013. Cette progression s'explique par la bonne performance des activités de Travel retail (+15 M€) qui, outre l'effet d'une activité plus forte, bénéficient d'un mix produit plus favorable, du développement réussi de nouveaux concepts et de l'apport des acquisitions. Les résultats de la distribution (en retrait de -6 M€) sont le reflet de la baisse d'activité décrite précédemment, qui se trouve cependant atténuée par la stratégie de diversification et un strict contrôle des coûts.
- Le résultat de Lagardère Active progresse de +9 M€ pour s'établir à +73 M€ au 31 décembre 2014. La poursuite des plans d'économies a en effet plus que compensé, sur l'exercice, les tendances baissières en publicité et diffusion.
- Le résultat de Lagardère Unlimited s'établit à +4 M€, en progression de +15 M€ par rapport à 2013. Malgré une année 2014 peu riche en événements sportifs pour Lagardère Unlimited, le plan de réduction des coûts mis en œuvre suite à l'arrêt des

(1) Ouvrages destinés au grand public.

principales activités de vente de droits médias chez Sportfive International, ainsi que la fermeture d'activités déficitaires, ont permis à la branche de dégager un résultat opérationnel positif.

Les autres activités dégagent un résultat opérationnel courant en perte de -37 M€, notamment impacté par les pertes enregistrées par Matra Manufacturing Services (dont l'activité de fabrication et commercialisation de véhicules électriques légers a été cédée en décembre 2014) et par un reliquat de charges liées aux cessions exceptionnelles de 2013 (EADS et Canal+ France). En 2013, les autres activités présentaient un résultat opérationnel courant de -45 M€, qui incluait une charge de 16 M€ au titre de la prime exceptionnelle versée à tous les salariés à l'occasion de la cession des titres EADS.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) s'établit à +9 M€ au 31 décembre 2014 contre +7 M€ à fin 2013, en raison notamment de la progression de la contribution apportée par le groupe Marie Claire.

Au 31 décembre 2014, les éléments non récurrents / non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts présentent une perte nette de -142 M€ qui comprend pour l'essentiel :

- Des charges de restructuration pour -66 M€, dont -21 M€ chez Lagardère Publishing, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis, -16 M€ chez Lagardère Services, pour l'essentiel dans les activités de distribution en Belgique; le solde des charges de restructuration se répartit entre Lagardère Active (notamment coûts de fermeture de l'activité du groupe Le Guide en Allemagne), Lagardère Unlimited (principalement chez Sportfive International en Suisse) et Matra Manufacturing Services;
- L'amortissement annuel des incorporels et autres éléments liés aux acquisitions des sociétés intégrées pour -55 M€, dont -43 M€ chez Lagardère Services, -7 M€ chez Lagardère Unlimited et -5 M€ chez Lagardère Publishing;
- Des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -41 M€, dont -22 M€ chez Lagardère Services, relatifs pour l'essentiel à l'écart d'acquisition de Curtis, filiale de distribution de Lagardère Services aux États-Unis, et -18 M€ chez Lagardère Active, dont -16 M€ liés à la dépréciation partielle de l'écart d'acquisition du groupe Le Guide, conséquence du recul persistant de l'activité de la filiale Ciao qui a conduit à la fermeture du bureau en Allemagne;
- Des plus et moins-values de cession pour un montant global de -5 M€, incluant essentiellement une perte de -8 M€ relative à la moins-value réalisée en juillet 2014 sur la cession des dix titres de Presse magazine chez Lagardère Active, une perte de -4 M€ sur la cession de Aique, filiale en Argentine de Lagardère

Publishing, et un profit de +13 M€ sur les cessions des librairies Payot et de 51 % du capital d'Inmedio réalisées par Lagardère Services; le solde est constitué de diverses pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, notamment chez Lagardère Services et Matra Manufacturing Services;

- Des ajustements de valeur liés au changement de contrôle pour +25 M€, dont +19 M€ chez Lagardère Active liés à la prise de contrôle de Gulli (mise à la juste valeur de la participation antérieurement détenue de 66 %), et +6 M€ chez Lagardère Services, suite à la cession partielle d'Inmedio (mise à la juste valeur de la participation conservée de 49 %).

Au 31 décembre 2013, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient un profit net de +1 193 M€ comprenant des plus et moins-values de cession pour un montant net de frais de +1 671 M€, incluant essentiellement la plus-value dégagée sur la cession de la participation détenue dans EADS, des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -281 M€ dont -225 M€ chez Lagardère Active (Presse magazine pour l'essentiel), une perte de valeur de -35 M€ sur la participation détenue dans le groupe Marie Claire, des charges de restructuration pour -122 M€, dont -91 M€ chez Lagardère Active, et l'amortissement annuel des incorporels et autres éléments liés aux acquisitions pour -27 M€.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts du Groupe s'établit au 31 décembre 2014 à +209 M€, contre +1 527 M€ au 31 décembre 2013.

Les charges financières nettes s'établissent à -73 M€ en 2014, en diminution de 18 M€ par rapport à 2013, cette évolution s'expliquant par les frais supportés en 2013 pour l'opération de rachat partiel de l'emprunt obligataire à échéance 2014, et par la baisse du taux moyen d'endettement du groupe entre les deux périodes.

En 2014, la charge d'impôt s'établit à 87 M€. Elle prend notamment en compte, à hauteur de 28 M€, la contribution additionnelle de 3 % instituée en France sur les dividendes versés, et le fait que les pertes de valeur comptabilisées relativement aux écarts d'acquisition ne génèrent aucune déduction fiscale.

En 2013, la charge fiscale s'élevait à 117 M€. Elle intégrait la contribution additionnelle de 3 % instituée en France sur les dividendes versés, soit 40 M€, l'impôt sur la plus-value de cession d'EADS et l'annulation d'un actif d'impôt sur déficit, utilisé en 2013, de 24 M€.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 8 M€ en 2014 contre 12 M€ en 2013; la variation résulte notamment d'une baisse des résultats de WSG, chez Lagardère Unlimited.

6.2.2 **TABLEAU DE FINANCEMENT**

	2014	2013
Marge brute d'autofinancement	403	454
Variation du besoin en fonds de roulement	(49)	116
Flux générés par l'activité	354	570
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(144)	(235)
Flux opérationnels	210	335
Investissements	(531)	(337)
– incorporels et corporels	(249)	(296)
– financiers	(282)	(41)
Cessions d'actifs	50	3 418
– incorporels et corporels	16	8
– financiers	34	3 410
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	29
Flux nets d'investissements	(481)	3 110
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(271)	3 445
Flux de financement	(950)	(2 361)
Autres flux	4	(6)
Variation de trésorerie	(1 217)	1 078

6.2.2.1 FLUX OPÉRATIONNELS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2014, la marge brute d'autofinancement ressort à +403M€, contre +454M€ en 2013. Cette évolution reflète l'impact de la baisse des dotations aux amortissements et provisions (concentrée chez Lagardère Unlimited, et liée essentiellement à l'arrêt progressif de l'activité Fédérations de Sportfive International), de la hausse des charges de restructuration décaissées dans l'année (chez Lagardère Publishing, Lagardère Services et Lagardère Active notamment), ces effets se trouvant pour partie compensés par une hausse des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

La variation du besoin en fonds de roulement est négative sur l'année à -49M€, après une année 2013 qui avait connu une variation très favorable à +116M€. Cette dégradation est presque pour moitié imputable à une évolution défavorable chez Lagardère Publishing, sous l'effet d'une augmentation du poste avances auteurs aux États-Unis (renouvellement de contrats multi-titres) et du règlement de dettes auteurs en France (royalties sur les succès de 2013). On constate également une évolution négative chez Lagardère Active liée à la baisse des dettes fournisseurs (impact sur les achats de la baisse d'activité et des plans d'économies), et chez Lagardère Unlimited, en raison des encaissements reçus en 2013 sur le contrat CIO chez Sportfive International.

En conséquence de ce qui précède, les flux générés par l'activité s'élèvent à +354M€ au 31 décembre 2014 contre +570M€ au 31 décembre 2013.

Les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) s'établissent à -69M€, contre -86M€ au 31 décembre 2013. Ils intégraient l'an passé les frais liés à l'opération de rachat partiel de l'obligation venant à échéance en octobre 2014. Les impôts payés représentent -75M€, contre -149M€ à fin décembre 2013, ces montants incluant la contribution additionnelle sur les dividendes versés à hauteur de -28M€ cette année, contre -40M€ l'an passé.

Les investissements corporels et incorporels ressortent à 249M€ au 31 décembre 2014 et concernent principalement Lagardère

Services (aménagements de points de vente consécutifs au développement du Travel retail) et Lagardère Publishing (notamment investissements liés au nouveau siège social). En 2013 ils représentaient 296M€, et se concentraient chez Lagardère Services et Lagardère Unlimited (acquisition de droits sportifs).

Les investissements financiers s'élèvent à 282M€. Ils sont notamment relatifs, chez Lagardère Services, aux acquisitions de Gerzon Holding (points de vente de mode à l'aéroport de Schiphol) et du groupe Airst (activités de l'aéroport de Venise essentiellement) et, dans une moindre mesure, à diverses acquisitions chez Lagardère Publishing (Constable & Robinson et Quercus, activités d'édition de titres fiction et non fiction au Royaume-Uni), Lagardère Unlimited (Casino de Paris), Lagardère Active (acquisition des 34 % de parts détenues par France Télévisions dans Gulli), et au versement d'un dépôt de garantie relatif au contrat AFC (World Sport Group).

Les cessions d'actifs corporels et incorporels représentent 16M€ au 31 décembre 2014, et sont notamment liées à la cession deux immeubles en Belgique par Lagardère Services, et au dernier paiement relatif à la cession d'un immeuble en Italie par Lagardère Active.

Les cessions d'actifs financiers s'élèvent à 34M€ et se rapportent essentiellement aux cessions de participations de Lagardère Services en Suisse, à savoir les librairies Payot et une société immobilière, et de 51 % du capital d'Inmedio, chaîne de magasins de centre-ville en Pologne. Elles incluent également, au sein des autres activités, la cession des titres Viel. Par ailleurs, le montant des cessions réalisées dans l'exercice est négativement impacté par les flux décaissés dans le cadre de la vente par Lagardère Active de dix titres de Presse magazine.

Au total, la somme des flux opérationnels et d'investissements représente un décaissement net de 271M€ contre un encaissement net de 3 345M€ au 31 décembre 2013, variation principalement imputable à la trésorerie dégagée au cours de l'année 2013 par les cessions des participations détenues dans EADS et Canal+ France.

6.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

En 2014, les flux de financement se soldent par un décaissement net de 950M€ et comprennent :

- des dividendes versés pour 961 M€ dont 945 M€ par Lagardère SCA. Ce montant inclut une distribution exceptionnelle de 765 M€ faisant suite à la cession de la participation détenue dans Canal+ France ;
- une augmentation nette des dettes financières de 58 M€ qui comprend notamment une émission de billets de trésorerie

par Lagardère SCA pour un montant total de 316M€, le remboursement à son échéance d’octobre 2014 du solde de l’emprunt obligataire 2009, soit 640 M€, le remboursement par anticipation en juillet 2014 de l’emprunt obligataire 2011 de 100 M€ et l’émission d’un nouvel emprunt obligataire à échéance 2019 pour 500 M€ ;

- des achats de titres d’autocontrôle pour 16 M€ ;
- des rachats d’intérêts minoritaires pour 28 M€ dont 15 M€ dans les sociétés de production audiovisuelle.

6.2.3 TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT FINANCIER NETS

La trésorerie et l’endettement financier net se calculent comme suit :

	31.12.2014	31.12.2013
Placements financiers et trésorerie	566	1 784
Dettes financières non courantes	(1 030)	(617)
Dettes financières courantes	(490)	(806)
Trésorerie nette (endettement financier net)	(954)	361

Les variations des exercices 2014 et 2013 s’analysent comme suit :

	2014	2013
Endettement financier net au 1 ^{er} janvier	361	(1 700)
Somme des flux opérationnels et d’investissements	(271)	3 445
Cessions (acquisitions) d’intérêts minoritaires	(28)	(7)
Cessions (acquisitions) de titres d’autocontrôle	(16)	(12)
Dividendes	(961)	(1 339)
Augmentation (diminution) des placements financiers	-	(29)
Dettes sur engagements de rachats d’intérêts minoritaires	7	(3)
Mouvements de périmètre	(36)	-
Incidence des effets de change et divers	(10)	6
Trésorerie nette (endettement financier net) au 31 décembre	(954)	361

6.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2014

RFA

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014

(en M€)		2014	2013
Chiffre d'affaires	(Notes 5 et 6)	7 170	7 216
Produits annexes		323	348
Produits des activités ordinaires		7 493	7 564
Achats et variation de stocks		(3 334)	(3 500)
Production immobilisée		2	10
Production stockée		107	102
Charges externes		(2 231)	(2 124)
Charges de personnel	(Note 7)	(1 527)	(1 537)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(174)	(189)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(56)	(27)
Charges de restructuration	(Note 8)	(66)	(122)
Plus et moins-values :	(Note 9)		
- Cessions d'actifs		(5)	1 671
- Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle		25	0
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(Note 10)	(39)	(281)
Autres charges des activités	(Note 11)	(53)	(33)
Autres produits des activités	(Note 12)	60	33
Contribution des sociétés mises en équivalence	(Note 19)	7	(40)
Résultat avant charges financières & impôts	(Note 5)	209	1 527
Produits financiers	(Note 13)	12	9
Charges financières	(Note 13)	(85)	(100)
Résultat avant impôts		136	1 436
Charge d'impôts	(Note 14)	(87)	(117)
Résultat net consolidé		49	1 319
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		41	1 307
Intérêts minoritaires	(Note 26.5)	8	12
<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)	0,32	10,22
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	(Note 15)	0,32	10,09

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

État global des gains et pertes consolidés au 31 décembre 2014

(en M€)		31.12.2014	31.12.2013
Résultat net consolidé	(A)	49	1 319
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées		(40)	2
Impôts sur les écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées		11	(1)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net	(B)	(29)	1
Variation des écarts de conversion		90	(55)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés :		(4)	2
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres		(2)	2
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net		(2)	
Variation de juste valeur des titres non consolidés :		(2)	7
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres		0	7
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net		(2)	
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, nette d'impôt (*)		(3)	10
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres			
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net		(3)	10
Écarts de conversion		(3)	(69)
Écarts d'évaluation			79
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres		2	(4)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net	(C)	83	(40)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	(D) = (B)+(C)	54	(39)
Total des gains et pertes consolidés	(E) = (A)+(D)	103	1 280
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		97	1 269
Intérêts minoritaires		6	11

(*) Concerne en 2013 le groupe EADS à hauteur de (70) M€ d'écarts de conversion et de 79 M€ d'écarts d'évaluation.

État des flux de trésorerie consolidé au 31 décembre 2014

(en M€)		2014	2013
Résultat net		49	1 319
Impôt sur le résultat		87	117
Charges financières nettes		73	91
Résultat avant charges financières et impôts		209	1 527
Dotations aux amortissements		223	214
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		(20)	334
(Gain) perte sur cessions d'actifs		(19)	(1 671)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		17	10
Résultat des sociétés mises en équivalence		(7)	40
Variation du besoin en fonds de roulement		(49)	116
Flux générés par l'activité		354	570
Intérêts payés		(74)	(91)
Intérêts encaissés		5	5
Impôts payés		(75)	(149)
Flux opérationnels	(A)	210	335
Investissements			
- Incorporels et corporels		(249)	(296)
- Titres de participation		(266)	(29)
- Trésorerie sur entrée de périmètre		45	9
- Autres actifs non courants		(61)	(21)
Total investissements	(B)	(531)	(337)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles		16	8
- Titres de participation		28	3 383
- Trésorerie sur sortie de périmètre		0	(2)
Diminution des autres actifs non courants		6	29
Total cessions	(C)	50	3 418
(Augmentation) diminution des placements financiers	(D)	0	29
Flux d'investissements	(E) = (B)+(C)+(D)	(481)	3 110
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(F) = (A)+(E)	(271)	3 445
Opérations sur les capitaux propres			
- Augmentation de capital de la société mère		0	0
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		4	1
- Cessions (acquisitions) d'actions d'autocontrôle		(16)	(12)
- Acquisitions (cessions) d'intérêts minoritaires		(28)	(7)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (*)		(945)	(1 323)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(16)	(16)
- Indemnités versées aux porteurs d'actions gratuites		(7)	0
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières		825	6
- Diminution des dettes financières		(767)	(1 010)
Flux de financement	(G)	(950)	(2 361)
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		(9)	(6)
- Autres éléments		13	0
Total des autres mouvements	(H)	4	(6)
Variation de trésorerie	(I) = (F)+(G)+(H)	(1 217)	1 078
Trésorerie début de période		1 677	599
Trésorerie fin de période	(Note 25)	460	1 677

(*) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

Bilan consolidé au 31 décembre 2014

ACTIF (en M€)		31.12.2014	31.12.2013
Immobilisations incorporelles	(Note 17)	1 045	885
Écarts d'acquisition	(Note 16)	1 740	1 619
Immobilisations corporelles	(Note 18)	840	762
Titres mis en équivalence	(Note 19)	159	152
Autres actifs non courants	(Note 20)	125	123
Impôts différés - Actif	(Note 14)	199	190
Actifs non courants		4 108	3 731
Stocks et en-cours	(Note 21)	578	559
Créances clients et comptes rattachés	(Note 22)	1 280	1 239
Autres actifs courants	(Note 23)	976	1 019
Placements financiers	(Note 24)	38	36
Trésorerie	(Note 25)	528	1 748
Actifs courants		3 400	4 601
Total Actif		7 508	8 332

Bilan consolidé au 31 décembre 2014

PASSIF (en M€)		31.12.2014	31.12.2013
Capital social		800	800
Primes et réserves		1 141	742
Résultat de la période (part du Groupe)		41	1 307
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		1 982	2 849
Intérêts des minoritaires	(Note 26.5)	99	78
Capitaux propres		2 081	2 927
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(Note 27)	155	117
Provisions pour risques et charges non courantes	(Note 27)	158	158
Dettes financières non courantes	(Note 28)	1 030	617
Autres passifs non courants	(Note 31)	112	108
Impôts différés - Passif	(Note 14)	289	245
Passifs non courants		1 744	1 245
Provisions pour risques et charges courantes	(Note 27)	273	342
Dettes financières courantes	(Note 28)	490	806
Fournisseurs et comptes rattachés		1 702	1 645
Autres passifs courants	(Note 31)	1 218	1 367
Passifs courants		3 683	4 160
Total Passif		7 508	8 332

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
Solde au 1^{er} janvier 2013	800	870	1 431	(179)	60	(73)	2 909	82	2 991
Résultat net de la période			1 307				1 307	12	1 319
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)			1		(124)	85	(38)	(1)	(39)
Total des gains et pertes consolidés de la période			1 308		(124)	85	1 269	11	1 280
Distribution de dividendes			(1 323)				(1 323)	(16)	(1 339)
Augmentation / réduction de capital de la société mère ^(b)		(15)	(13)	28			0		0
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0	1	1
Variation des actions propres				(12)			(12)		(12)
Rémunérations sur base d'actions			10				10		10
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(6)				(6)		(6)
Variation de périmètre et autres			2				2		2
Solde au 31 décembre 2013	800	855	1 409	(163)	(64)	12	2 849	78	2 927
Résultat net de la période			41				41	8	49
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)			(27)		87	(4)	56	(2)	54
Total des gains et pertes consolidés de la période			14		87	(4)	97	6	103
Distribution de dividendes		(765)	(180)				(945)	(16)	(961)
Augmentation / réduction de capital de la société mère ^(b)		(18)	(20)	38			0		0
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0	4	4
Variation des actions propres				(16)			(16)		(16)
Rémunérations sur base d'actions			10				10		10
Indemnisation versée aux porteurs d'actions gratuites			(7)				(7)		(7)
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(2)				(2)		(2)
Variation de périmètre et autres			(4)				(4)	27	23
Solde au 31 décembre 2014	800	72	1 220	(141)	23	8	1 982	99	2 081

(a) Détail en note 26.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

(b) Augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves et réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.

SOMMAIRE DES NOTES

Note 1	Référentiel comptable	page 100
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 101
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 101
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 106
Note 5	Informations par branches d'activité	page 107
Note 6	Chiffre d'affaires	page 113
Note 7	Frais de personnel	page 113
Note 8	Charges de restructuration	page 115
Note 9	Plus et moins-values	page 116
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée	page 116
Note 11	Autres charges des activités	page 120
Note 12	Autres produits des activités	page 120
Note 13	Charges financières nettes	page 121
Note 14	Impôt sur les résultats	page 121
Note 15	Résultat net par action	page 123
Note 16	Écarts d'acquisition	page 123
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 124
Note 18	Immobilisations corporelles	page 125
Note 19	Titres mis en équivalence	page 126
Note 20	Autres actifs non courants	page 128
Note 21	Stocks et en-cours	page 129
Note 22	Créances clients	page 129
Note 23	Autres actifs courants	page 130
Note 24	Placements financiers	page 131
Note 25	Trésorerie	page 131
Note 26	Capitaux propres	page 131
Note 27	Provisions	page 136
Note 28	Dettes financières	page 141
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 144
Note 30	Instruments financiers	page 147
Note 31	Autres passifs	page 151
Note 32	Obligations contractuelles	page 151
Note 33	Engagements hors bilan	page 152
Note 34	Litiges en cours	page 153
Note 35	Parties liées	page 156
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	page 157
Note 37	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 158
Note 38	Listes des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2014	page 159
Note 39	Comptes consolidés 2013 et 2012	page 174

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014

(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'IFRS - IC (IFRS - Interpretation Committee) adoptées dans l'Union Européenne au 31 décembre 2014. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne: http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm.

Les nouvelles normes et amendements y afférant et/ou interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2014 sont les suivantes :

- IFRS 10, États Financiers consolidés, d'application rétrospective, remplace IAS 27, États financiers consolidés et individuels qui ne traite plus que des états financiers individuels, et l'interprétation SIC 12, Consolidation – Entités ad hoc.

Elle définit le contrôle en tant que fondement du périmètre de consolidation, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité (cf. note 2.1).

Cette norme n'a pas d'impact sur le périmètre de consolidation du Groupe.

- IFRS 11, Partenariats, d'application rétrospective, remplace IAS 31, Participation dans des coentreprises et l'interprétation SIC 13, Entités contrôlées conjointement.

Selon cette norme, la comptabilisation des partenariats doit s'appuyer sur la substance des accords et l'analyse des droits et obligations qui en résultent. Les activités conjointes sont comptabilisées à hauteur de la quote-part d'actifs, de passifs, de produits et de charges du coparticipant. Les entités contrôlées conjointement sont dorénavant consolidées uniquement selon la méthode de mise en équivalence imposée par IAS 28, Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, corrélativement révisée (suppression de la méthode de consolidation par intégration proportionnelle).

Le Groupe ayant opté en 2007 pour la mise en équivalence pour comptabiliser ses intérêts dans les entités sous contrôle conjoint, l'ensemble de ces changements n'a pas d'incidence sur les comptes présentés.

- IFRS 12, Informations à fournir sur les intérêts dans d'autres entités, regroupe les informations à fournir lorsqu'une entité détient des participations dans des filiales, des coentreprises, des entreprises associées ou des entités structurées non consolidées.

Les autres textes d'application obligatoire dans l'Union Européenne au 1^{er} janvier 2014 sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes suivants, adoptés par l'Union Européenne au 31 décembre 2014 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2014 :

- IFRIC 21, Taxes prélevées par une autorité publique ; interprétation applicable aux exercices ouverts après le 17 juin 2014. Cette interprétation relative à la comptabilisation des taxes entrant dans le champ d'application d'IAS 37 sur les provisions, modifie le fait générateur retenu pour la comptabilisation d'un passif relatif au paiement d'une taxe ou d'une contribution. L'évènement déclencheur de comptabilisation de la dette est dorénavant sa date d'exigibilité fiscale. Ce texte est d'application rétrospective et l'impact maximum est estimé à un montant positif de l'ordre de +5 M€ avant impôt dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2014.

Enfin, les normes et interprétations susceptibles de s'appliquer au Groupe, publiées par l'IASB mais non encore adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

- IFRS 15, Produits issus des contrats avec les clients ;
- IFRS 9, Instruments financiers (norme devant progressivement remplacer IAS 39) ;
- Amendements d'IFRS 10 et d'IAS 28, Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ;
- Amendements d'IAS 16 et IAS 38, Éclaircissement sur les modes d'amortissements acceptables ;
- Amendement d'IFRS 11, Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes ;
- Amendements d'IAS 19, Contributions des employés ;
- Améliorations annuelles des normes IFRS cycle 2012-2014 (publiées en septembre 2014) ;
- Améliorations annuelles des normes IFRS cycle 2010-2012 et 2011-2013 (publiées en décembre 2013).

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application de ces nouveaux textes est en cours d'évaluation.

Les états financiers présentés ont été arrêtés le 11 mars 2015 par la Gérance et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 5 mai 2015.

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). Le Groupe ne détient aucune entité structurée non consolidée.

Conformément à la nouvelle norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées. Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes: la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influencer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquelles le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Lagardère et de ses coentrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable: Lagardère a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont:

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. 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, tout comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global. Toute modification de la participation de Lagardère dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres (note 3.8);

- **la mise en équivalence** pour les coentreprises 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. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le Groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

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:

- Les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice.
- Les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminées. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

NOTE 3**RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION****3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES**

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services dès lors que le transfert de propriété est réalisé ou que la prestation est rendue aux clients.

Les achats et ventes correspondant à des opérations d'échange semblables sont éliminés et n'apparaissent donc pas au compte de résultat.

Pour les activités de Presse Magazine et ventes de fascicules (branche Publishing), le chiffre d'affaires est présenté net des commissions de distribution.

Enfin, pour les activités de régie publicitaire, de distribution nationale (filiale Curtis de Lagardère Services) ainsi que pour les contrats de commercialisation de droits sportifs lorsque les entités du Groupe opèrent uniquement en tant qu'agents, le chiffre d'affaires est constitué des seules commissions perçues.

3.2 CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les charges de loyer en vertu d'un contrat de location simple sont comptabilisées en résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

3.3 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

Le Groupe utilise comme principal indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- ▶ Plus ou moins-values de cession d'actifs
- ▶ Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
- ▶ Charges de restructuration
- ▶ Éléments liés aux regroupements d'entreprises
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- ▶ Contribution des sociétés mises en équivalence avant 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^{er} 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 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 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 temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible. 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 prochains exercices, 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 dont les dispositions sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2010 et IFRS 10 qui remplace IAS 27 ne traitant plus que des états financiers individuels depuis le 1^{er} janvier 2014.

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 interviennent 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 au moins une fois par an la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La 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 diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par 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^{er} janvier 2004. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d’emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d’emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l’exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d’utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d’immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d’acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l’issue de la durée de vie utile. À l’exception de l’immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

Contrats de location financement

Toutes les opérations significatives de locations financières sont comptabilisées comme des investissements financés par emprunt. Les contrats de location sont ainsi classés lorsqu’ils transfèrent au Groupe et en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats sont qualifiés de contrats de location simple.

Les actifs sont amortis, comme les autres actifs détenus, sur leur durée d’utilité attendue ou, si elle est plus courte, sur la durée du contrat de location.

Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût d’acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

3.12 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d’emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.11 supra).

3.13 ACTIFS FINANCIERS

Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont initialement enregistrés à leur prix de revient qui correspond à leur juste valeur augmenté du coût d’acquisition. Au regard des critères définis dans la norme IAS 39, ces titres sont exclusivement qualifiés de titres disponibles à la vente.

À 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 en 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-contre, 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^{er} 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^{er} 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 juste valeur correspondant généralement au prix de transaction 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
L'instrument de couverture de même que l'élément couvert 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 de l'instrument de couverture se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'élément couvert.
- ▶ Couvertures de flux futurs de trésorerie
L'élément couvert ne fait pas l'objet d'écriture spécifique. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. 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 rapportés 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.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf événements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Les gains et pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont directement enregistrés en capitaux propres dans l'exercice où ils sont constatés. Il en est de même pour l'écart entre le rendement attendu des actifs financiers dédiés aux régimes, qui est comptabilisé au compte de résultat par application du taux d'actualisation servant au calcul des engagements, et le rendement réel de ces actifs.

3.19 AUTRES PROVISIONS

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

3.20 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

NOTE 4 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION**4.1 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2014**

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2014, dont aucune n'a une incidence significative sur les comptes de cet exercice, sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- Acquisition de 100 % du capital des éditeurs britanniques Constable & Robinson et Quercus, consolidés par intégration globale respectivement à compter du 1^{er} février 2014 et du 1^{er} mai 2014 ;
- Cession par le Groupe espagnol Anaya de sa filiale d'édition en Argentine Aique, déconsolidée au 30 septembre 2014.

Lagardère Services

- Acquisition le 3 janvier 2014 de 100 % du capital de Charles F. Gerzon Holding B.V. exploitant 12 boutiques dans l'aéroport de Schiphol à Amsterdam, consolidé par intégration globale sur l'ensemble de l'exercice 2014 ;
- Prise de contrôle du groupe Airst, consolidé par intégration globale sur 8,5 mois en 2014 ;
Le partenariat industriel et le rapprochement d'activité avec SAVE, annoncé dès septembre 2013, s'est concrétisé par l'acquisition de 50 % du capital du groupe Airst intervenant dans la Restauration mais également en Duty Free et Travel Essentials et exploitant plus de 200 points de vente dans 11 pays, l'Italie constituant le principal marché d'Airst (principalement dans les aéroports de Venise, Trévise, Bari et Palerme). Les modalités de gouvernance prévues dans le pacte d'actionnaires confèrent le contrôle à Lagardère Services, qui consolide ces activités en intégration globale à compter du 16 avril 2014.
L'accord prévoit une réorganisation via une scission entre, d'une part, les activités italiennes et internationales et d'autre part, les activités des aéroports de Venise, Trévise et Vérone, ces dernières devant rester à terme en partenariat à 50 % avec SAVE (consolidées par intégration globale). Lagardère Services pourra racheter la participation de 50 % de SAVE dans la société détenant les activités italiennes et internationales via un mécanisme d'options de vente et d'achat exerçables jusqu'à fin décembre 2016.
- Création de la Société des Commerces en Gares, coentreprise détenue à 50/50 par Lagardère Services et SNCF Participations, qui exploite à compter du 4 septembre 2014 les points de vente de presse et convenience dans les gares françaises. Ces derniers étaient auparavant directement exploités par la société Relay France, filiale à 100 % de Lagardère Services, aux termes d'un contrat arrivé à son échéance. La nouvelle entité a été constituée après que Relay a remporté l'appel d'offres lancé par la SNCF et portant sur l'exploitation de 307 points de vente. Elle est consolidée par mise en équivalence.
- Dans le cadre du recentrage des activités polonaises sur les zones de transport (Travel Retail), cession par HDS Polska de 51 % du capital de la société exploitant les magasins sous enseigne Inmedio présents en centres-villes et centres commerciaux. HDS Polska conserve une participation minoritaire de 49 % qui est consolidée par mise en équivalence depuis le 1^{er} décembre 2014.
- Cession de la chaîne suisse de librairies Payot, déconsolidée à compter du mois de juillet 2014.

Lagardère Active

- Acquisition par Lagardère Entertainment de 70 % du capital du Groupe Réservoir (production audiovisuelle), consolidé par intégration globale à compter de février 2014.
- Acquisition de la participation de 34 % détenue par France Télévision dans la chaîne de télévision Gulli, ce qui porte à 100 % la détention par Lagardère Active. L'entité, précédemment consolidée par mise en équivalence en tant que coentreprise (contrôle conjoint exercé par les deux actionnaires), est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} novembre 2014.
- Dans le cadre du recentrage stratégique du pôle Presse de Lagardère Active, cession le 10 juillet 2014 de dix titres de presse magazine France (Be, Auto Moto, Union, Campagne Décoration, Maison & Travaux, Mon Jardin Ma Maison, Le Journal de la Maison, Psychologies, Première et la version papier de Pariscope).
 - Le titre Psychologies (version papier et web) rejoint le consortium 4B Media, détenu à parité par quatre industriels belges des médias (à savoir le Groupe Rossel, la société Édition Ventures, Deficom Group et la société Olidipoli).
 - Le titre Première (version papier et web) rejoint le Groupe Rossel.
 - Les titres Be, Auto Moto, Union, Campagne Décoration, Maison & Travaux, Mon Jardin Ma Maison, Le Journal de la Maison et la version papier de Pariscope rejoignent le Groupe Reworld Media, groupe coté, propriétaire de sept magazines de presse en France (dont Marie-France et Télé Magazine).

Lagardère Unlimited

- Acquisition en avril 2014 de la Société d'exploitation du Casino de Paris, consolidée par intégration globale à compter de cette date.

4.2 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2013

Dans le périmètre des sociétés intégrées globalement, aucune variation significative n'était intervenue sur l'exercice 2013. Par ailleurs, le Groupe avait cédé en 2013 la totalité de ses participations dans les groupes Airbus (ex-EADS), Canal+ France et Amaury, consolidées par mise en équivalence.

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 Services : Travel Retail, Distribution ;
- ▶ 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 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'évènements ; conseils en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles ; représentation de talents, gestion d'académies sportives.

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 2014

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 029	3 814	959	394	7 196		7 196
Chiffre d'affaires inter-branches	(25)	-	(1)	-	(26)		(26)
Chiffre d'affaires consolidé	2 004	3 814	958	394	7 170		7 170
Produits annexes consolidés	9	143	137	1	290	33	323
Produits des activités ordinaires	2 013	3 957	1 095	395	7 460	33	7 493
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	197	105	73	4	379	(37)	342
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	2	6	4	(3)	9	-	9
Résultat opérationnel courant	199	111	77	1	388	(37)	351
Charges de restructuration	(21)	(16)	(11)	(11)	(59)	(7)	(66)
Plus ou moins-values	(4)	17	8	-	21	(1)	20
<i>Cessions d'actifs</i>	<i>(4)</i>	<i>11</i>	<i>(11)</i>	<i>-</i>	<i>(4)</i>	<i>(1)</i>	<i>(5)</i>
<i>Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle</i>	<i>-</i>	<i>6</i>	<i>19</i>	<i>-</i>	<i>25</i>	<i>-</i>	<i>25</i>
Pertes de valeur (*)	-	(22)	(18)	(1)	(41)	-	(41)
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>-</i>	<i>(22)</i>	<i>(16)</i>	<i>(1)</i>	<i>(39)</i>	<i>-</i>	<i>(39)</i>
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(2)</i>	<i>-</i>	<i>(2)</i>	<i>-</i>	<i>(2)</i>
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(3)	(39)	-	(7)	(49)	-	(49)
Frais liés aux acquisitions	(2)	(4)	-	(1)	(7)	-	(7)
Ajustements de prix post acquisition	-	-	-	1	1	-	1
Résultat avant charges financières et impôts	169	47	56	(18)	254	(45)	209
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(24)	(78)	(13)	(50)	(165)	(9)	(174)
Coût des plans d'options	(2)	(2)	(3)	(1)	(8)	(2)	(10)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Compte de résultat 2013

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	EADS et Autres activités ^(*)	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 093	3 745	997	409	7 244		7 244
Chiffre d'affaires inter-branches	(27)	-	(1)	-	(28)		(28)
Chiffre d'affaires consolidé	2 066	3 745	996	409	7 216		7 216
Produits annexes consolidés	42	132	137	1	312	36	348
Produits des activités ordinaires	2 108	3 877	1 133	410	7 528	36	7 564
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	223	96	64	(11)	372	(45)	327
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	(2)	8	2	(1)	7	-	7
Résultat opérationnel courant	221	104	66	(12)	379	(45)	334
Charges de restructuration	(3)	(10)	(91)	(14)	(118)	(4)	(122)
Plus ou moins-values de cession d'actifs et risques associés	-	(4)	(11)	-	(15)	1 686	1 671
Pertes de valeur ^(**)	(24)	(32)	(272)	-	(328)	-	(328)
<i>Sociétés intégrées</i>	(24)	(32)	(225)	-	(281)	-	(281)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	-	-	(47)	-	(47)	-	(47)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(2)	(14)	-	(9)	(25)	-	(25)
Frais liés aux acquisitions	-	(2)	-	-	(2)	-	(2)
Ajustements de prix post acquisition	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Résultat avant charges financières et impôts ^(*)	192	42	(309)	(35)	(110)	1 637	1 527
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(24)	(67)	(14)	(76)	(181)	(8)	(189)
Coût des plans d'options	(2)	(1)	(4)	(1)	(8)	(2)	(10)

(*) Dont plus-value sur cession des titres EADS: 1 823M€ et moins-value sur cession des titres Canal+ France: -137M€.

(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Financement 31.12.2014

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	149	128	31	56	364	(10)	354
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(47)	(32)	(24)	(13)	(116)	(28)	(144)
Flux opérationnels	102	96	7	43	248	(38)	210
Investissements	(133)	(242)	(43)	(109)	(527)	(4)	(531)
- incorporels et corporels	(81)	(112)	(13)	(40)	(246)	(3)	(249)
- financiers	(52)	(130)	(30)	(69)	(281)	(1)	(282)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	1	42	(12)	-	31	19	50
- incorporels et corporels	-	9	7	-	16	-	16
- financiers	1	33	(19)	-	15	19	34
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Flux nets d'investissements	(132)	(200)	(55)	(109)	(496)	15	(481)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(30)	(104)	(48)	(66)	(248)	(23)	(271)

Bilan 31.12.2014

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 372	1 843	1 447	896	6 558	224	6 782
Titres mis en équivalence	18	27	103	10	158	1	159
Passifs sectoriels	(1 197)	(1 177)	(968)	(564)	(3 906)	-	(3 906)
Fonds opérationnels employés	1 193	693	582	342	2 810	225	3 035
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé							(954)
Capitaux propres consolidés							2 081

Financement 31.12.2013

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	277	124	72	104	577	(7)	570
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(62)	(39)	(45)	(13)	(159)	(76)	(235)
Flux opérationnels	215	85	27	91	418	(83)	335
Investissements	(46)	(132)	(21)	(129)	(328)	(9)	(337)
- incorporels et corporels	(41)	(125)	(16)	(109)	(291)	(5)	(296)
- financiers	(5)	(7)	(5)	(20)	(37)	(4)	(41)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	1	4	115	10	130	3 288	3 418
- incorporels et corporels	-	2	5	-	7	1	8
- financiers	1	2	110	10	123	3 287	3 410
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	29	-	-	29	-	29
Flux nets d'investissements	(45)	(99)	94	(119)	(169)	3 279	3 110
Somme des flux opérationnels et d'investissements	170	(14)	121	(28)	249	3 196	3 445

Bilan 31.12.2013

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 158	1 574	1 448	974	6 154	241	6 395
Titres mis en équivalence	18	15	116	3	152		152
Passifs sectoriels	(1 195)	(1 071)	(1 061)	(677)	(4 004)	23	(3 981)
Fonds opérationnels employés	981	518	503	300	2 302	264	2 566
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé							361
Capitaux propres consolidés							2 927

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEURS GÉOGRAPHIQUES

Chiffre d'affaires

	2014	2013
France	2 487	2 658
Union européenne (hors France)	2 835	2 701
Autres pays européens	413	457
USA et Canada	749	759
Moyen-Orient	26	24
Asie-Océanie	511	477
Autres (Afrique, Amérique latine)	149	140
Total	7 170	7 216

Actifs sectoriels

	2014	2013
France	2 972	2 771
Union européenne (hors France)	2 392	2 072
Autres pays européens	104	276
USA et Canada	945	793
Moyen-Orient	5	-
Asie-Océanie	480	448
Autres (Afrique, Amérique latine)	43	35
Total	6 941	6 395

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	31.12.2014	31.12.2013
France	90	68
Union européenne (hors France)	80	127
Autres pays européens	10	29
USA et Canada	41	30
Moyen-Orient	1	-
Asie-Océanie	25	40
Autres (Afrique, Amérique latine)	2	2
Total	249	296

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé baisse sur l'exercice 2014 de -0,6 % en données brutes et de -1,8 % à périmètre et taux de change comparables.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires 2014 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2013 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2014 ;
- le chiffre d'affaires 2013 et le chiffre d'affaires 2014 retraité sur la base des taux de change applicables en 2013.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2014	2013
Ventes de biens et services	6 762	6 779
Publicité	392	420
Échanges dissemblables	16	17
Total	7 170	7 216

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL**7.1 EFFECTIFS**

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

	2014	2013
Lagardère Publishing	6 982	6 935
Lagardère Services	13 101	10 780
Lagardère Active	4 481	4 824
Lagardère Unlimited	1 369	1 228
Lagardère Media	25 933	23 767
Autres activités	230	239
Total	26 163	24 006

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2014	2013
Salaires et rémunérations	1 232	1 233
Charges sociales	285	294
Paievements en actions	10	10
Total	1 527	1 537

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément aux principes énoncés en note 3.5, Paiement fondé sur des actions, les options d’achat d’actions et les droits à attribution d’actions gratuites accordés ont été évalués à leur juste valeur à la date d’attribution.

Ajustement des plans consécutif aux distributions exceptionnelles de dividendes

Par suite de la distribution exceptionnelle approuvée par l’Assemblée Générale du 6 mai 2014 d’un montant de 6 € par action, soit 765M€, prélevée sur les réserves, et afin de préserver les droits des bénéficiaires d’options d’achats d’actions consenties au titre des plans 2004, 2005 et 2006, ainsi que ceux des attributaires d’actions gratuites au titre des plans 2010, 2011, 2012 et 2013, la Gérance a procédé le 20 juin 2014 à un ajustement du nombre d’instruments desdits plans et du prix d’exercice pour les plans d’options suivant les modalités prévues par le Code de commerce.

En ce qui concerne les plans d’options d’achat d’actions, l’ajustement a consisté :

- d’une part, à réduire le prix d’exercice des options d’un pourcentage égal au rapport entre le montant par action de la distribution justifiant l’ajustement (6 €) et la valeur de l’action Lagardère SCA avant ladite distribution égale à la moyenne des cours moyens pondérés des trois séances de bourse précédentes (30,29 €) ;
- d’autre part, à augmenter le nombre d’options d’achat attribuées à chaque bénéficiaire de manière à ce que l’investissement global de chacun puisse demeurer constant compte-tenu du nouveau prix d’exercice des options.

En ce qui concerne les plans d’attribution d’actions gratuites non encore livrés le 6 mai 2014, l’ajustement a consisté à augmenter le

nombre de droits attribués à chaque bénéficiaire d’un pourcentage égal au rapport entre le montant par action de la distribution justifiant l’ajustement (6 €) et la valeur de l’action Lagardère SCA avant ladite distribution (30,29 €).

Par ailleurs et conformément à l’engagement pris par la Gérance du Groupe à fin 2013, le Groupe a versé en 2014 aux bénéficiaires des plans d’actions gratuites 2010, 2011 et 2012 et pour les actions qui se trouvaient encore en période d’acquisition, à titre de compensation définitive et sous forme de salaire, une prime de 9 € par action gratuite. Cette prime constitue l’indemnisation des porteurs de droits à actions gratuites consécutive au versement de l’acompte sur dividende exceptionnel de 9€ décidé le 21 mai 2013 à la suite de la cession du solde de la participation dans EADS et qui représentait plus de 30 % de la valeur boursière de l’action Lagardère SCA avant détachement du coupon correspondant. La distribution exceptionnelle ayant été réalisée sous la forme d’un acompte sur dividende, cas non prévu par le Code de commerce, elle ne pouvait pas donner lieu à un ajustement du nombre des droits à actions gratuites.

Le montant total des indemnisations (hors charges sociales) s’élève à 7M€ et a été comptabilisé par prélèvement sur les capitaux propres.

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^{er} janvier 2014 sont présentées en note 26.2 ci-après.

Selon les termes définis dans les règlements des plans, les options sont acquises au bout de deux ans et expirent au dixième anniversaire à partir de la date d’attribution.

Le détail concernant ces options ainsi que leur évolution au cours de l’exercice sont décrits ci-dessous :

	Nombre d’options	Prix d’exercice moyen pondéré en €
Options en circulation au 31 décembre 2012	5 527 561	54,29
Annulées	(1 183 657)	51,50
Exercées	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2013	4 343 904	55,04
Ajustement (*)	1 036 667	44,14
Annulées	(1 754 452)	42,85
Exercées	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2014	3 626 119	45,21 (**)
Dont exerçables	3 626 119	45,21(**)

(*) Ajustement du prix et du nombre opéré le 20 juin 2014 afin de préserver les droits des bénéficiaires suite à la distribution exceptionnelle de 6 € par action prélevée sur les réserves.

(**) Prix d’exercice moyen pondéré après ajustement.

La fourchette de prix d’exercice après ajustement pour les stock-options en circulation au 31 décembre 2014 se situe entre 41,64 € et 45,69 €. Leur durée moyenne restant à courir jusqu’à maturité est de 1,45 an.

Plans d’attribution d’actions gratuites

Sur les exercices 2010 à 2014, des plans d’attribution d’actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés, des Co-gérants du Groupe et des membres du Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM), portant sur les quantités suivantes :

- Plan du 17 décembre 2010: 518 950 actions ;
- Plans du 29 décembre 2011 : 630 000 actions ;
- Plans du 25 juin 2012: 645 800 actions ;
- Plans du 26 décembre 2013: 712 950 actions ;

- Plan du 22 décembre 2014: 306 120 actions (plan réservé aux salariés à l’exclusion des Directeurs centraux, des membres du COLM et des Co-gérants).

Pour les salariés du Groupe, ces 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 31 décembre 2016, 1^{er} avril 2015 et 2014 respectivement pour les plans 2013, 2012 et 2011 ;
- ▶ d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de

trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

Pour les membres du Comité Opérationnel Lagardère Media, bénéficiaires du plan du 26 décembre 2013, l'attribution des actions est soumise à une condition de présence qui court jusqu'au 31 décembre 2016 et à l'atteinte d'objectifs de performance fondés sur le résultat opérationnel Média et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe.

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2014 et 2013 sont les suivantes :

	Actions gratuites			
	Plan du 22.12.2014	Plan du 26.12.2013	Plan du 25.06.2012	Plan du 29.12.2011
Cours de l'action à la date d'attribution	21,90€	26,49€	20,43€	19,71€
Taux de dividendes attendu	5,9 %	de 4,8 % à 5,0 %	de 6,4 % à 6,5 %	de 6,6 % à 6,8 %

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élèvent à 10M€ pour l'exercice 2014 et 10M€ pour l'exercice 2013.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

2014

Sur l'exercice 2014, les charges de restructuration s'élèvent à 66M€. Elles se rapportent, à hauteur de 59M€, à la mise en œuvre de plans de rationalisation et de réduction des coûts dans les branches Media :

- ▶ Lagardère Publishing : 21 M€, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis ;
- ▶ Lagardère Services : 16 M€, principalement dans les activités de distribution en Belgique ;
- ▶ Lagardère Active : 11 M€ répartis sur l'ensemble des activités et comprenant notamment les coûts de fermeture de l'activité de Le Guide en Allemagne ;
- ▶ Lagardère Unlimited : 11 M€, principalement chez Sportfive International en Suisse.

Par ailleurs, les autres activités enregistrent une charge de 7M€, en relation avec la cession en décembre 2014 par Matra Manufacturing Services de son activité de fabrication et de commercialisation de véhicules électriques légers.

2013

En 2013, les charges de restructuration s'élevaient à 122M€ dont 91 M€ chez Lagardère Active qui englobaient les coûts relatifs :

- ▶ à l'arrêt des activités de e-commerce et de la société de production audiovisuelle Genao Production ;
- ▶ au redimensionnement des activités de régie publicitaire dans les régions ;
- ▶ à la poursuite du programme de rationalisation des coûts de structure ;
- ▶ au projet annoncé de recentrage du pôle Presse sur ses marques les plus puissantes qui a conduit à la cession en juillet 2014 de dix titres de presse.

Les autres charges de restructuration se ventilaient entre Lagardère Publishing (3M€), Lagardère Services (10M€), Lagardère Unlimited (14M€) et Matra Manufacturing Services (4M€).

NOTE 9

PLUS ET MOINS-VALUES

2014

En 2014, les plus et moins-values de cessions se soldent par une perte nette de 5 M€ qui se décompose, pour ses principaux éléments, comme suit :

- ▶ une perte de 4 M€ sur la cession de Aique, filiale en Argentine de Lagardère Publishing ;
- ▶ une perte de 8 M€ chez Lagardère Active qui se rapporte à la moins-value de 20 M€ réalisée en juillet 2014 sur la cession des dix titres de Presse magazine, sur laquelle a été imputée une reprise de provision de 12 M€. Cette provision avait été dotée au 31 décembre 2013 dans le cadre du projet de cession annoncé ;
- ▶ un profit de 13 M€ sur les cessions réalisées par Lagardère Services : Libraires Payot à hauteur de 7 M€ et 51 % du capital d'Inmedio à hauteur de 6 M€ ;
- ▶ des pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 5 M€ (Lagardère Services, Matra Manufacturing Services).

Par ailleurs et en application de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, un profit de 25 M€ a été enregistré relativement aux changements de contrôle intervenus en 2014 sur Gulli (Lagardère Active) et Inmedio (Lagardère Services) :

- ▶ la prise de contrôle de Gulli (passage de 66 % à 100 % du pourcentage de détention) a conduit à enregistrer un profit de 19 M€ pour mise à la juste valeur de la participation antérieurement détenue de 66 % ;
- ▶ la perte de contrôle de Inmedio (passage de 100 % à 49 %) a conduit à enregistrer un profit de 6 M€ pour mise à la juste valeur de la participation conservée de 49 %.

Pour ces deux opérations, la juste valeur a été calculée par référence aux prix auxquels les transactions ont été réalisées.

2013

En 2013, les plus et moins-values de cession représentaient un profit net de 1 671 M€ qui comprenait, pour l'essentiel :

- ▶ une plus-value de 1 823 M€ sur la cession des titres Airbus Group (ex-EADS) ;
- ▶ une moins-value de 137 M€ sur la cession des titres Canal+ France ;
- ▶ une moins-value de 9 M€ sur la cession des titres Amaury.

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	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Publishing	15	15	906	828	52	38	958	866
Services	20	20	133	150	5	4	138	154
Active :	32	29	537	508	106	106	643	614
- Presse	3	3	174	174	64	64	238	238
- Audiovisuel	25	22	225	180	42	42	267	222
- Numérique	4	4	138	154	-	-	138	154
Unlimited	1	1	164	133	12	10	176	143
Total	68	65	1 740	1 619	175	158	1 915	1 777

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	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Publishing	15	15	906	828	52	38	958	866
Groupe Editis	5	5	236	236	1	1	237	237
Groupe Hachette UK Holding	1	1	299	252	35	25	334	277
Hachette Book Group (USA)	1	1	242	213	-	-	242	213
Groupe Hatier	1	1	84	84	-	-	84	84
Hachette Livre España – Salvat	1	1	12	12	-	-	12	12
Pika Éditions	1	1	14	14	-	-	14	14
Les Éditions Albert René	1	1	11	11	-	-	11	11
Autres	4	4	8	6	16	12	24	18
Services	20	20	133	150	5	4	138	154
Newslink (Australie)	1	1	28	27	-	-	28	27
Aelia CZ (Tchéquie)	1	1	22	22	-	-	22	22
Curtis (USA)	1	1	-	19	-	-	-	19
Groupe Lapker (Hongrie)	1	1	13	14	-	-	13	14
HDS Retail CZ (Tchéquie)	1	1	11	11	-	-	11	11
SGEL Distribution et Celeritas (Espagne)	1	1	9	9	-	-	9	9
LS Travel Retail Hong Kong	1	1	8	8	-	-	8	8
Groupe Payot Naville (Suisse)	1	1	6	6	-	-	6	6
Autres	12	12	36	34	5	4	41	38
Active	32	29	537	508	106	106	643	614
Presse	3	3	174	174	64	64	238	238
Lagardère Active	1	1	124	124	-	-	124	124
Société de Presse Féminine	1	1	40	40	2	2	42	42
Presse Magazine France	1	1	10	10	62	62	72	72
Audiovisuel	25	22	225	180	42	42	267	222
Lagardère Active Broadcast	1	1	63	70	-	-	63	70
Radios internationales	5	5	45	46	-	-	45	46
Production audiovisuelle	14	11	42	33	3	3	45	36
RFM	1	1	-	-	16	16	16	16
Lagardère Active TV	1	1	24	31	1	1	25	32
Chaînes TV	3	2	51	-	22	22	73	22
Numérique	4	4	138	154	-	-	138	154
Doctissimo/Mondocteur	1	1	51	51	-	-	51	51
Newsweb	1	1	11	11	-	-	11	11
Le Guide	1	1	60	76	-	-	60	76
Billetreduc.com	1	1	16	16	-	-	16	16
Unlimited	1	1	164	133	12	10	176	143
Total	68	65	1 740	1 619	175	158	1 915	1 777

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 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.

Par secteur d'activité, ces taux se présentent comme suit :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance perpétuelle	
	2014	2013	2014	2013
Publishing	6,73 %	7,80 %	2,00 %	2,00 %
Services :				
Travel Retail	6,06 %	7,42 %	2,50 %	2,50 %
Distribution	6,06 %	7,42 %	0,00 %	0,00 %
Active :				
Presse	6,11 %	8,05 %	0,00 %	0,00 %
Audiovisuel	7,35 %	7,89 %	1,50 %	1,50 %
Numérique (*)	7,35 %	7,89 %	2,00 %	2,00 %
Unlimited :				
Europe / États-Unis	7,04 %	7,97 %	2,00 %	2,00 %
Asie	7,04 %	7,97 %	3,50 %	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 2015-2017, 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 2014 et 2013.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2014 par les sociétés intégrées s'élève à 39M€ dont 36M€ s'affectent à des écarts d'acquisition, 2M€ à des immobilisations corporelles (Lagardère Services) et 1M€ à des immobilisations incorporelles (Lagardère Unlimited). Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilent comme suit :

- 20M€ pour dépréciation à 100 % de l'écart d'acquisition de Curtis, filiale de distribution de Lagardère Services aux États-Unis. Diverses négociations ont été engagées en vue de la cession de Curtis et la perte de valeur comptabilisée a été calculée afin de ramener la valeur de la filiale dans les comptes consolidés à une valeur de transaction envisagée compte tenu des contentieux en cours ou attendus ;
- 16M€ relativement à l'écart d'acquisition du groupe Le Guide, conséquence du recul persistant de l'activité de la filiale Ciao qui a conduit à la fermeture du bureau en Allemagne.

En 2013, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 281 M€, comprenant les principaux éléments suivants :

- 219M€ sur les actifs de presse magazine de Lagardère Active, suite à la baisse sensible, plus forte qu'antérieurement anticipée, de la diffusion et conséquence du réajustement des hypothèses inscrites dans les budgets plans.
- 29M€ sur l'activité de distribution en Suisse de Lagardère Services ;
- 16M€ chez Lagardère Publishing dont 10M€ sur l'écart d'acquisition de la filiale espagnole Salvat (Fascicules en Espagne et en Amérique Latine).
- 5M€ sur l'écart d'acquisition de la filiale numérique Newsweb de Lagardère Active ;

- 11M€ sur des immobilisations corporelles dont 8M€ de dépréciation sur un immeuble de Lagardère Publishing.

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.

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 et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares...) ; 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.

Sont décrites ci-après les principales zones d'incertitude identifiées relativement aux hypothèses prises en compte dans les budgets plans :

Lagardère Active

- Diffusion de presse magazine
L'activité de diffusion de presse magazine a été en repli de 3,5 % en 2014 après un recul de 5 % en 2013 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 2014,

conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur de 0,4 M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre. Au 31 décembre 2014, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de l'ensemble des UGT Presse s'élève à 238 M€.

► Groupe Le Guide

L'exposition grandissante des offres de Google Shopping sur les pages du moteur de recherche générale Google et les changements d'algorithme récemment décidés par Google ont entraîné une baisse significative de trafic pour l'ensemble des sites web comparateurs de prix concurrents dont ceux du groupe Le Guide. À la suite de plusieurs plaintes déposées par les divers acteurs du secteur au cours des exercices passés, une enquête sur cette problématique ainsi que certaines autres pratiques de Google a été ouverte par la Commission européenne en novembre 2010.

Le Groupe s'attend à ce que la Commission européenne notifie des griefs à Google au cours du deuxième semestre 2015. Par ailleurs, le déploiement par Google en octobre 2014 d'un nouvel algorithme de recherche a eu un impact fortement négatif sur le niveau de l'audience.

Les principales hypothèses sur lesquelles reposent les flux prévisionnels de trésorerie contenus dans les budgets plans établis à fin 2014 reposent sur :

- le rétablissement d'un environnement concurrentiel équilibré au travers d'une évolution du cadre réglementaire européen conduisant Google à modifier ses pratiques ;
- un niveau de trafic intégrant les effets de la dernière mise à jour de l'algorithme de Google et l'absence de nouvelle évolution ;
- le succès de la diversification dans de nouvelles activités, en particulier avec le lancement en avril 2014 du site de social shopping Blacklist.me.

Après prise en compte de la perte de valeur de 16 M€ enregistrée en 2014 suite à l'arrêt des activités en Allemagne, l'écart d'acquisition du groupe Le Guide s'élève à 60 M€ au 31 décembre 2014.

► Doctissimo / Mondocteur / Doctipharma

La valeur recouvrable de l'UGT Doctissimo/Mondocteur/Doctipharma a été calculée sur la base de budgets plans qui intègrent des revenus issus du développement d'activités visant à monétiser de nouveaux services, en complément des recettes publicitaires attendues. Au 31 décembre 2014, la valeur de l'écart d'acquisition affecté à cette UGT s'élève à 51 M€.

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 représentent 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, une variation de plus (moins) 5 % des flux futurs de trésorerie aurait un impact positif (négatif) d'environ 25 M€ sur le montant de la valeur recouvrable. Au 31 décembre 2014, la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition affecté à la branche s'élève à 164 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 2014 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés pour les tests réalisés au 31 décembre 2014.

Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(en M€)	Taux d'actualisation								
Taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	-	-	(3)	(32)	(78)	(119) ^(*)
- 0,5 %	-	-	-	-	-	(0)	(5)	(38)	(84)
0 %	-	-	-	-	-	-	(0)	(7)	(45)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	(0)	(8)
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)

(*) Dont Groupe Hachette UK Holding (80) M€ et Groupe Anaya-Bruno (31) M€ dans le Groupe Editis.

Services : (Augmentation) diminution de la charge

(en M€)	Taux d'actualisation								
Taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	-	-	(3)	(7)	(11)	(13) ^(*)
- 0,5 %	-	-	-	-	-	-	(4)	(8)	(11)
0 %	-	-	-	-	-	-	-	(4)	(8)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	(0)	(4)
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)

(*) Dont LSTR North America (10) M€.

Active : (Augmentation) diminution de la charge

(en M€)	Taux d'actualisation								
Taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	(4)	(10)	(17)	(24)	(30)	(37) ^(*)
- 0,5 %	-	-	-	-	(5)	(11)	(18)	(25)	(31)
0 %	-	-	-	-	-	(5)	(10)	(19)	(26)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	(1)	(6)	(13)	(21)
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	(2)	(7)	(14)

(*) Dont Le Guide (22) M€.

Unlimited : (Augmentation) diminution de la charge

(en M€)	Taux d'actualisation								
Taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2014	2013
Dépréciation d'actifs	(26)	(13)
Pertes de change	(5)	(1)
Charges financières hors intérêts	(2)	(2)
Provisions pour risques et charges	-	-
Autres charges	(20)	(17)
Total	(53)	(33)

Les dépréciations d'actifs (26 M€ en 2014 et 13 M€ en 2013) concernent principalement des dépréciations d'avances auteurs dans la branche Publishing.

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2014	2013
Gains de change	-	-
Provisions pour risques et charges	42	20
Autres produits	18	13
Total	60	33

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2014	2013
Produits financiers sur prêts	2	2
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	4	3
Produits liés aux produits dérivés sur endettement net	3	2
Autres produits financiers	3	2
Produits financiers	12	9
Charges d'intérêts des dettes financières	(73)	(95)
Charges sur cession des VMP	-	-
Charges liées aux produits dérivés sur endettement net	(9)	(3)
Autres charges financières	(3)	(2)
Charges financières	(85)	(100)
Total	(73)	(91)

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 :

	2014	2013
Impôt courant	(71)	(109)
Mouvements sur les impôts différés	(16)	(8)
Total	(87)	(117)

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 2014 et 2013 :

	2014	2013
Résultat avant impôts	136	1 436
Contribution des sociétés mises en équivalence	(7)	40
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	129	1 476
Charge d'impôt théorique (*)	(49)	(561)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de taux d'impôt :		
- Sur plus et moins-values de cession	7	586
- Sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(14)	(72)
- Sur les résultats des filiales étrangères	15	10
Impôt de distribution	(28)	(40)
Limitation des impôts différés	13	(31)
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (**)	(37)	(14)
Crédits d'impôts sur déficits activés	3	-
Avoirs fiscaux et crédits d'impôts	4	4
Différences permanentes et autres éléments	(1)	1
Charge d'impôt réelle	(87)	(117)

(*) Au taux en vigueur en France (38 % en 2014 et 2013).
(**) 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 :

	31.12.2014	31.12.2013
Actifs incorporels	(211)	(178)
Actifs corporels	(27)	(30)
Actifs financiers non courants	(8)	(2)
Stocks et en-cours	14	12
Provisions pour pensions	41	32
Autres provisions	110	125
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	106	119
Différences temporaires (valeur brute)	25	78
Dépréciation des impôts différés actifs	(159)	(157)
Différences temporaires (valeur nette)	(134)	(79)
Pertes reportables	44	24
Crédits d’impôts	-	-
Total impôts différés nets	(90)	(55)
Actifs d’impôts différés	199	190
Passifs d’impôts différés	(289)	(245)

Au 31 décembre 2014, 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 qui dispose d’un déficit reportable (en base) de près de 475M€.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2014	2013
Actifs (passifs) d’impôts différés nets à l’ouverture de l’exercice	(55)	(54)
Produits (charges) d’impôts au compte de résultat	(16)	(8)
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	13	(4)
Change et périmètre	(32)	11
Actifs (passifs) d’impôts différés nets à la clôture de l’exercice	(90)	(55)

En 2014, la variation de (32)M€ en effet périmètre s’explique principalement par l’acquisition du groupe Airst et de Charles F. Gerzon Holding.

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2014	31.12.2013
Titres disponibles à la vente	(1)	(1)
Couvertures de flux de trésorerie	0	(2)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	24	13
Total	23	10

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).

	2014	2013
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	41	1 307
Nombre d’actions composant le capital au 31.12	131 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(2 986 120)	(3 186 571)
Nombre d’actions en circulation au 31.12	128 147 166	127 946 715
Nombre moyen d’actions en circulation	128 046 941	127 902 504
Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,32	10,22
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	1 546 597	1 683 005
Nombre moyen d’actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	129 593 538	129 585 509
Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,32	10,09

NOTE 16 **ÉCARTS D’ACQUISITION**

	2014	2013
Au 1^{er} janvier	1 619	1 799
Valeur brute	2 871	2 895
Pertes de valeur cumulées	(1 252)	(1 096)
Acquisitions (*)	100	16
Reclassement en actifs destinés à la vente	-	-
Cessions ou déconsolidations	-	-
Pertes de valeur (**)	(36)	(160)
Écarts de conversion	57	(31)
Autres mouvements	-	(5)
Au 31 décembre	1 740	1 619
Valeur brute	3 010	2 871
Pertes de valeur cumulées	(1 270)	(1 252)

(*) Dont 44 M€ chez Lagardère Active, 30 M€ chez Lagardère Publishing et 24 M€ chez Lagardère Unlimited en 2014.
(**) Dont 20 M€ sur Curtis (Lagardère Services) et 16 M€ sur Le Guide (Lagardère Active) en 2014 et 115 M€ sur les activité de presse magazine (Lagardère Active) en 2013.

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	
Au 1^{er} janvier 2013	177	142	884	395	433	2 031
Acquisitions	-	3	102	-	27	132
Variations de périmètre	-	-	-	5	-	5
Cessions / sorties	-	-	(134)	-	(6)	(140)
Reclassements	-	2	(30)	(12)	7	(33)
Écarts de conversion	-	-	(13)	(5)	(8)	(26)
Au 31 décembre 2013	177	147	809	383	453	1 969
Acquisitions	-	13	21	3	28	65
Variations de périmètre	(4)	(1)	2	190	6	193
Cessions / sorties	(50)	(3)	(93)	(1)	(22)	(169)
Reclassements	-	3	(11)	4	-	(4)
Écarts de conversion	-	4	32	3	6	45
Au 31 décembre 2014	123	163	760	582	471	2 099

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	
Au 1^{er} janvier 2013	(14)	(42)	(602)	(27)	(330)	(1 015)
Amortissements	-	-	(80)	(14)	(20)	(114)
Pertes de valeur	(105)	(5)	-	-	-	(110)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Cessions / sorties	-	-	134	-	5	139
Reclassements	-	-	-	-	2	2
Écarts de conversion	-	-	8	2	4	14
Au 31 décembre 2013	(119)	(47)	(540)	(39)	(339)	(1 084)
Amortissements	-	-	(50)	(39)	(24)	(113)
Pertes de valeur	-	(1)	-	-	-	(1)
Variations de périmètre	6	-	-	-	(2)	4
Cessions / sorties	50	3	93	-	23	169
Reclassements	(2)	2	(1)	(4)	-	(5)
Écarts de conversion	-	(3)	(18)	(2)	(1)	(24)
Au 31 décembre 2014	(65)	(46)	(516)	(84)	(343)	(1 054)

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2013	58	100	269	344	114	885
Au 31 décembre 2014	58	117	244	498	128	1 045

Le détail des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par UGT est présenté en note 10 supra.

NOTE 18 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2014

	Solde au 01.01.2014	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2014
Terrains	236	1	4	(1)	-	-	240
Constructions	512	24	(6)	(37)	1	6	500
Matériel et outillage	455	41	19	(55)	1	7	468
Autres immobilisations	538	67	21	(31)	(31)	7	571
Immobilisations en cours	54	43	4	-	(16)	-	85
Total	1 795	176	42	(124)	(45)	20	1 864

Amortissements et pertes de valeur 2014

	Solde au 01.01.2014	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2014
Terrains	(2)	(1)	-	2	-	-	-	(1)
Constructions	(334)	(26)	-	6	33	-	(4)	(325)
Matériel et outillage	(342)	(37)	(1)	(9)	48	1	(5)	(345)
Autres immobilisations	(355)	(46)	(1)	1	27	24	(3)	(353)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(1 033)	(110)	(2)	-	108	25	(12)	(1 024)
Valeurs nettes	762	66	(2)	42	(16)	(20)	8	840

Valeurs brutes 2013

	Solde au 01.01.2013	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2013
Terrains	235	-	-	-	1	-	236
Constructions	508	31	4	(22)	1	(10)	512
Matériel et outillage	434	36	-	(15)	6	(6)	455
Autres immobilisations	501	61	1	(20)	8	(13)	538
Immobilisations en cours	41	42	-	-	(28)	(1)	54
Total	1 719	170	5	(57)	(12)	(30)	1 795

Amortissements et pertes de valeur 2013

	Solde au 01.01.2013	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2013
Terrains	(3)	-	-	-	-	1	-	(2)
Constructions	(318)	(25)	(9)	(1)	11	2	6	(334)
Matériel et outillage	(326)	(34)	-	-	13	-	5	(342)
Autres immobilisations	(333)	(41)	(2)	(1)	15	(1)	8	(355)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(980)	(100)	(11)	(2)	39	2	19	(1 033)
Valeurs nettes	739	70	(11)	3	(18)	(10)	(11)	762

Immeubles de placement

Un ensemble immobilier situé en France est inscrit à l’actif du bilan pour une valeur nette de 72 M€ au 31 décembre 2014 et de 74 M€ au 31 décembre 2013. En 2014 et en 2013, le montant des loyers perçu s’élève à 9 M€. La valeur de marché de cet immeuble est estimée au 31 décembre 2014 à 127 M€, valeur similaire au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2014, le Groupe est également propriétaire d’un ensemble immobilier à l’étranger dont la valeur nette comptable

s’élève à 23 M€ et la valeur de marché estimée à 24 M€. Le montant des loyers perçus en 2014 et en 2013 s’élève à 2 M€.

Les valeurs de marché sont issues de rapports d’experts indépendants.

Contrats de location financement

Il n’existe aucun contrat de location financement d’un montant significatif aux 31 décembre 2014 et 2013.

NOTE 19 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les coentreprises et les entreprises associées sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	Coactionnaire	Principale activité	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
			31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	Aéroport de Paris	Travel Retail	45 %	45 %	15	14	6	7
Gulli (*)	France Télévisions	Télévision	100 %	66 %		5	(1)	-
Société des Commerces en Gares (**)	SNCF Participations	Travel Retail	50 %		4		(1)	
Autres					9	7	2	3
Coentreprises					28	26	6	10
Marie Claire (Holding Evelyne Prouvost) (***)	Presse Magazine		42 %	42 %	90	90	4	(35)
Éditions J'ai lu	Édition		35 %	35 %	17	16	1	1
SETC (Société d'Édition de Télévision par Câble)	Presse Magazine		49 %	49 %	10	12	-	-
Inmedio (****)	Travel retail		49 %	100 %	9	-	-	-
O.E.E. (Because) (*****)				25 %		3		(12)
Autres					5	5	(4)	(4)
Entreprises associées					131	126	1	(50)
Total titres mis en équivalence					159	152	7	(40)

(*) Mise en équivalence jusqu'à fin octobre 2014 puis intégrée globalement à partir de novembre 2014 – cf. note 4 supra.

(**) Mise en équivalence à partir de septembre 2014 – cf. note 4 supra.

(***) Le résultat 2013 correspond à l'enregistrement d'une perte de valeur.

(****) Mise en équivalence depuis décembre 2014 – cf. note 4 supra.

(*****) La participation de 25 % détenue dans le groupe Because (spécialisé dans la gestion de droits dans le domaine musical) a été cédée en avril 2014.

La variation des titres mis en équivalence s’analyse comme suit :

	2014			2013		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	152	26	126	1 451	24	1 427
Dividendes distribués (*)	(17)	(10)	(7)	(10)	(7)	(3)
Quote-part de résultat net	9	6	3	7	11	(4)
Pertes de valeur	(2)	-	(2)	(47)	-	(47)
Variations des autres éléments du résultat global	1	-	1	7	(1)	8
Entrées / Acquisitions (**)	21	10	11	-	-	-
Sorties / Cessions (***)	(5)	(4)	(1)	(1 252)	-	(1 252)
Autres	-	-	-	(4)	(1)	(3)
Titres mis en équivalence en fin de période	159	28	131	152	26	126

(*) Dont SDA pour 5 M€ en 2014 et 3 M€ en 2013.
(**) Dont Inmedio pour 9 M€ et Société des Commerces en Gares pour 6 M€ en 2014.
(***) Dont cession de OEE (3 M€) en 2014 et de Amaury (98 M€) et Canal+ France (1 154 M€) en 2013.

Coentreprises

La branche Lagardère Services gère certains contrats de son activité de Travel Retail sous forme de partenariats à 50/50 avec les concédants. Les principales coentreprises créées par Lagardère Services et ses partenaires sont la Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP avec Aéroport de Paris, la Société des Commerces en Gares avec SNCF Participations, Dutyfly

Solutions et SVRLS@LAREUNION avec Servair, Lyon Duty Free avec l’aéroport de Lyon.

Le chiffre d’affaires à 100 % de l’activité Travel Retail gérée en coentreprises représente 948 M€ en 2014 contre 813 M€ en 2013. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé aux coentreprises un chiffre d’affaires de 320 M€ en 2014 contre 308 M€ en 2013.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2014	2013	2014	2013
Chiffre d’affaires total	948	813	474	407
Chiffre d’affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	(320)	(308)	(160)	(154)
Chiffre d’affaires ajusté	628	505	314	253
Résultat opérationnel courant	25	27	13	14
Résultat avant charges financières et impôts	24	26	12	13
Résultat avant impôt	24	26	12	13
Résultat net	14	18	7	9
Trésorerie nette (endettement net)	(23)	(5)	(12)	(3)

Entreprises associées

Marie Claire

En 2013, sur la base d’une évaluation externe réalisée par un établissement financier, et compte tenu de l’environnement économique de la Presse Magazine, la participation dans le groupe Marie Claire a été évaluée à 90 M€ ce qui a conduit à enregistrer sur cet exercice une perte de valeur de 35 M€.

Au 31 décembre 2014, cette valeur a été maintenue dans les comptes, les prévisions de résultats futurs tablent sur la capacité du groupe Marie Claire à maintenir son niveau de rentabilité.

Par ailleurs, 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 2014, conduirait à l’enregistrement d’une perte de valeur de 19 M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts de structure qui seraient nécessairement mises en œuvre.

NOTE 20

AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les autres actifs non courants s’analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2014	31.12.2013
Titres de participation	56	59
Prêts et créances	69	64
Total	125	123

Les titres de participation comprennent :

	31.12.2014		31.12.2013	
Valeur nette	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
Viel et Cie			20	12 %
FCPI Idinvest Digital Fund II	11	12 %	11	18 %
Autres	45		28	
Total	56		59	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres disponibles à la vente.

Les Titres Viel et Cie ont été intégralement cédés au cours du premier semestre 2014 dégageant un résultat de cession de 1 M€ avant impôt.

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s’élèvent à -2 M€ en 2014.

Au 31 décembre 2014, les écarts d’évaluations cumulés s’élèvent à +11 M€ (+13 M€ au 31 décembre 2013).

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2014	31.12.2013
Valeur brute	127	115
Dépréciation	(58)	(51)
Valeur nette	69	64

Analyse de la dépréciation	2014	2013
Dépréciation à l’ouverture	(51)	(37)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(1)	1
Autres mouvements et écarts de conversion	(6)	(15)
Dépréciation à la clôture	(58)	(51)

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 :

	31.12.2014	31.12.2013
Lagardère Publishing	376	365
Lagardère Services	352	325
Lagardère Active	59	75
Lagardère Unlimited	1	1
Autres activités (*)	8	21
Valeur brute	796	787
Dépréciation	(218)	(228)
Valeur nette	578	559

(*) Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing & Services (ex Matra Automobile).

Analyse de la dépréciation	2014	2013
Dépréciation à l'ouverture	(228)	(242)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	15	13
Autres mouvements et écarts de conversion	(5)	1
Dépréciation à la clôture	(218)	(228)

NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2014	31.12.2013
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 451	1 400
Dépréciation	(171)	(161)
Valeur nette	1 280	1 239
dont :		
- <i>créances non échues</i>	1 105	1 055
- <i>créances échues de moins de six mois</i>	132	137
- <i>créances échues de plus de six mois</i>	43	47
Total	1 280	1 239

Analyse de la dépréciation	2014	2013
Dépréciation à l'ouverture	(161)	(190)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(1)	25
Autres mouvements et écarts de conversion	(9)	4
Dépréciation à la clôture	(171)	(161)

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 :

	31.12.2014	31.12.2013
Bilan actif		
Créances clients	70	73
Créances diverses (*)	(10)	(11)
Bilan passif		
Dettes financières	60	62

(*) Dépôts de garanties.

NOTE 23 AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2014	31.12.2013
Avances et acomptes versés	30	29
Créances fiscales et sociales	279	277
Instruments financiers dérivés (*)	7	4
Auteurs débiteurs	335	324
Fournisseurs débiteurs	84	81
Prêts	11	11
Charges constatées d'avance	209	306
Autres créances diverses	82	57
Total	1 037	1 089
Dépréciation	(61)	(70)
Valeur nette	976	1 019

(*) Cf. note 30.1

Analyse de la dépréciation	2014	2013
Dépréciation à l'ouverture	(70)	(79)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(39)	(49)
Autres mouvements et écarts de conversion	48	58
Dépréciation à la clôture	(61)	(70)

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 :

	31.12.2014	31.12.2013
Actions	38	35
Obligations	-	1
Total	38	36

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 2014, les écarts d'évaluation cumulés s'élèvent à +13M€ contre +10M€ au 31 décembre 2013.

NOTE 25 TRÉSORERIE

Au tableau de financement, la trésorerie courante est calculée comme suit :

	31.12.2014	31.12.2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie	528	1 748
Concours financiers courants	(68)	(71)
Trésorerie courante	460	1 677

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 CAPITAL

Aux 31 décembre 2014 et 2013, 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 le 11 mai 2004, 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^{er} janvier 2014 qui tiennent compte de l'ajustement du prix d'exercice et du nombre d'options opéré le 20 juin 2014 (cf. note 7.3 supra) sont décrites ci-après.

Plan	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice avant ajustement	Prix d'exercice après ajustement	Quantités levées à fin 2014 (*)	Quantités à lever au 01.01.2014	Augmentation du nombre d'options due à l'ajustement	Nombre d'options annulées en 2014	Quantités restant à lever au 31.12.2014	Dates d'exercice
20.11.2004	481	1 568 750	51,92 €	41,64 €	10 660	1 292 965	312 523	1 605 488	-	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005	495	1 683 844	56,97 €	45,69 €	-	1 423 339	344 015	40 312	1 727 042	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	451	1 844 700	55,84 €	44,78 €	-	1 627 600	380 129	108 652	1 899 077	14.12.2008 au 14.12.2016
									3 626 119	

(*) Aucune levée d'options en 2014.

Par ailleurs, des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA ont été mis en place au profit de salariés, des membres du Comité Opérationnel Lagardère Media 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 :

	2014	2013
Détention au 1 ^{er} janvier	3 186 571	3 274 993
Achats	1 348 702	1 138 407
Ventes	(810 202)	(637 407)
Attributions	(3 199)	(1 000)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(735 752)	(588 422)
Détention au 31 décembre	2 986 120	3 186 571

Au 31 décembre 2014, les actions d'autocontrôle représentent 2,28 % du capital de Lagardère SCA et sont affectées comme suit :

- 2 926 120 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- 60 000 actions affectées à « l'animation du marché ».

Par ailleurs, Lagardère SCA détient le droit d'acquérir (*call*) auprès de Barclays Bank Plc 850 000 actions, par exercice de *call*, au prix ci-après, en vue de leur cession aux salariés du Groupe bénéficiaires du plan d'options d'achat d'actions suivant :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice après ajustement du 20 juin 2014	Fin du délai d'exercice du <i>call</i>
2005	850 000	40,00 €	21.11.2015

En 2014, l'acquisition de 600 000 actions propres pour un prix de revient de 18 M€ a été réalisée au titre de la couverture des livraisons d'actions gratuites aux salariés à intervenir sur l'exercice. De plus, dans le cadre du contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux et destiné à animer le marché, Lagardère SCA a acquis 748 702 actions propres pour un prix de revient total de 18 M€, et cédé 810 202 actions propres pour un prix de revient total de 20 M€ générant un résultat de cession de +0,2 M€ directement enregistré en capitaux propres.

En 2013, les achats portaient sur 749 407 actions propres pour un prix de revient total de 19 M€, les cessions portaient sur 637 407 actions propres pour un prix de revient total de 16 M€ et un résultat de cession de +0,1 M€.

En 2014, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 735 752 actions d'autocontrôle pour un montant de 38 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 2014 aux cogérants du Groupe bénéficiaires des plans du 31 décembre 2009 et du 29 décembre 2011, en juin 2014 et en décembre 2014 aux salariés bénéficiaires des plans d'attribution d'actions gratuites du 25 juin 2012 et du 17 décembre 2010.

En 2013, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 589 422 actions d'autocontrôle pour un montant de 27,8 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 2014 aux cogérants du Groupe bénéficiaires du plan du 17 décembre 2010, en juillet 2013 aux dirigeants bénéficiaires du plan du 15 juillet 2011, en octobre 2013 aux salariés bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 1^{er} octobre 2009 et en décembre 2013 aux salariés bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 29 décembre 2011.

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

Les intérêts minoritaires ne représentent pas une part significative des états financiers du Groupe. La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et dans les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Part des intérêts minoritaires dans les filiales		Au bilan		Au compte de résultat		Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	2014	2013	2014	2013
Lagardère Publishing			23	24	3	4	3	3
<i>Dont Librairie Générale Française</i>	40 %	40 %	18	18	2	2	3	3
Lagardère Services			64	37	7	7	11	9
<i>Dont sous-groupe AELIA</i>	9,96 %	9,96 %	13	13	1	2	1	1
<i>Dont sous-groupe LS Distribution Suisse</i>	35 %	35 %	20	20	1	1	4	3
<i>Dont sous-groupe AIREST</i>	50 %		20		(2)			
Lagardère Active			9	8	2	3	1	3
<i>Dont LeGuide.com</i>	4,2 %	3,9 %	3	3	0	0	-	-
Lagardère Unlimited			3	9	(4)	(2)	1	1
<i>Dont sous-groupe WSG</i>	29,26 %	29,26 %	2	9	(5)	(2)	-	-
Total			99	78	8	12	16	16

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 92 % du nombre d’actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 8,18 % 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 la trésorerie autorise le financement de la croissance externe par recours à l’emprunt.

Les actions devant être livrées aux salariés et dirigeants au titre des plans d’attributions gratuites sont normalement créées par voie d’augmentation de capital par incorporation de réserves. Afin de neutraliser l’effet dilutif qui en découle pour les actionnaires, il est procédé à l’annulation d’un nombre équivalent d’actions autodétenues. Afin de maintenir son niveau d’autocontrôle, le Groupe est amené, à la suite de ces opérations, à procéder à des rachats d’actions sur le marché.

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 2014	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		90		90		90
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			(4)	(4)		(4)
- 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			(2)	(2)		(2)
des titres non consolidés			(2)	(2)		(2)
- Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres						
- Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			(2)	(2)		(2)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(37)			(37)	(3)	(40)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)		(3)		(3)		(3)
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	10		2	12	1	13
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	(27)	87	(4)	56	(2)	54

31 décembre 2013	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		(55)		(55)		(55)
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			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						
des titres non consolidés			7	7		7
- Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres						
- Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			7	7		7
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	2			2	(1)	1
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)		(69)	79	10		10
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(1)		(3)	(4)		(4)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	1	(124)	85	(38)	(1)	(39)

Le détail des effets d'impôt relatifs aux gains et pertes enregistrés en capitaux propres s'établit comme suit :

	31 décembre 2014		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	90	-	90
Variation de juste valeur :			
- des instruments financiers dérivés	(4)	1	(3)
- des titres non consolidés	(2)	1	(1)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(40)	11	(29)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence (net d'impôt)	(3)	-	(3)
Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres	41	13	54

	31 décembre 2013		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	(55)	-	(55)
Variation de juste valeur :			
- des instruments financiers dérivés	2	(1)	1
- des titres non consolidés	7	(2)	5
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	1	(1)	0
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence (net d'impôt)	10	-	10
Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(35)	(4)	(39)

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.

Au 31 décembre, l'insuffisance (l'excédent) de placement sur les droits accumulés des bénéficiaires reflète la provision (nette d'actifs).

Les principaux engagements du Groupe sont situés au Royaume-Uni, en France et en Suisse.

Royaume-Uni

Les régimes sont fermés aux nouveaux entrants et sans acquisitions de droits futurs. Les prestations de retraite tiennent compte du salaire moyen sur la carrière passée. Les régimes sont financés par des actifs de couverture et la législation impose des règles de financement minimum. Un organe de gouvernance (Board of trustees), constitué paritairement par des représentants de l'employeur et des salariés / retraités veille à la bonne gestion administrative et financière de ces régimes. Les régimes en vigueur au Royaume-Uni représente un engagement de 204 M€ (48 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 199 M€ (73 % des actifs de couverture du Groupe).

France

Les régimes les plus significatifs sont les indemnités de fin de carrière, prévues par les conventions collectives applicables dans chaque entité. Ces indemnités sont versées uniquement lors du départ effectif à la retraite, et leur montant, défini par la convention collective, dépend de l'ancienneté et du salaire. Les indemnités de fin de carrière ne sont pas préfinancées et ne font pas l'objet de règle de financement. Ces régimes représentent un engagement de 78 M€ (18 % de l'engagement total du Groupe).

Suisse

Les régimes sont des plans à cotisations définies avec un taux de rendement minimum garanti et des taux fixes de conversion à la retraite. Ces régimes sont offerts au titre de la loi de prévoyance professionnelle LPP/BVG qui stipule également que ces régimes doivent être intégralement financés en base statique, par conséquent des règles de financement minimum s'appliquent. Les fondations sont des organismes juridiquement séparés des entités, responsables de la gouvernance des régimes et composées paritairement de représentants de l'employeur et des employés. Les régimes suisses représentent un engagement de 57 M€ (13 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 45 M€ (16 % des actifs de couverture du Groupe).

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

	2014	2013
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	380	376
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8	9
Réductions de droits futurs / Modifications de régimes	(2)	-
Liquidations d'engagements	(3)	(1)
Coût financier	13	11
Cotisations des employés	2	2
Prestations versées	(17)	(17)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	5	(2)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	55	(3)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	(1)	10
Entrées et (sorties) de périmètre (*)	(29)	1
Écarts de change et autres	15	(6)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	426	380
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	323	287
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	103	93

Variation de la juste valeur des actifs du régime

	2014	2013
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	263	257
Produit d'intérêt	10	9
Écart de mesure des actifs de régime	19	7
Cotisations des employés	1	2
Cotisations de l'employeur	9	9
Prestations versées par le fonds d'actifs	(14)	(13)
Liquidations d'engagements	(1)	-
Entrées et (sorties) de périmètre (*)	(32)	-
Écarts de conversion et autres	16	(8)
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	271	263

(*) Principalement cession de la chaîne suisse de librairies Payot en juillet 2014.

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2014	2013
Actions	24 %	27 %
Obligations	60 %	56 %
Immobilier	5 %	6 %
Monétaire	1 %	1 %
Autres	10 %	10 %

Calcul du passif net comptabilisé

	2014	2013	2012	2011	2010
Valeur actualisée de l'obligation	426	380	376	335	318
Juste valeur des actifs du régime	(271)	(263)	(257)	(234)	(216)
Coût des services passés non reconnus	-	-	-	-	(1)
Passif net comptabilisé	155	116	119	101	101

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2014	2013
Provision / (Actif) à l'ouverture	116	119
Charges sur l'exercice	8	11
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	40	(2)
Cotisations de l'employeur	(9)	(10)
Prestations versées par l'employeur	(3)	(2)
Entrées / Sorties de périmètre	3	1
Écarts de conversion et autres	-	(1)
Provision / (Actif) à la clôture	155	116

Composantes de la charge de l'exercice

	2014	2013
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8	9
Réductions de droits futurs / Modifications de régimes	(2)	-
Liquidations d'engagements	(1)	(1)
Coût financier	3	3
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	8	11
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	5	(2)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	55	(3)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	(1)	10
Excédent du rendement réel des actifs de régime	(19)	(7)
Effet de plafonnement des actifs de régime	-	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	40	(2)
Total charges (produits) comptabilisés	48	10

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2014	2013
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays		
dont :		
- Zone Euro ^(*)	2,80 %	3,76 %
- Royaume-Uni ^(*)	1,75 %	3,25 %
- Suisse ^(*)	3,80 %	4,70 %
	1,00 %	2,25 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,75 %	3,04 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,40 %	2,15 %
Taux de progression des dépenses de santé :		
- Taux initial	3,75 %	4,00 %
- Taux ultime	2,25 %	2,50 %
- Année où le taux ultime est atteint	2030	2030

(*) 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

	2014	2013
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	20	7
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	7,22 %	2,66 %
Écarts actuariels d'expérience sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	(1)	10
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	0,14 %	2,66 %

Effet de la variation de +/- 1 % du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé

	2014	2013
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	4	6
Effet d'une augmentation de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	39	67
- sur la charge de l'exercice	1	1
Effet d'une diminution de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(4)	(37)
- sur la charge de l'exercice	-	-

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2014 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(29)	33
Duration moyenne pondérée des engagements	18 ans	

Cotisations patronales attendues

	2014	2013
Cotisations patronales attendues	9	10

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2014	2013
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(49)	(51)
Mouvement de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	(59)	(5)
- sur la valeur des actifs du régime	19	7
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(89)	(49)
Incidence des impôts différés	24	13
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(65)	(36)

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2014	31.12.2013
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	8	24
Restructurations et désengagements	65	106
Litiges	91	87
Autres risques	267	283
Total	431	500
Dont :		
part non courante	158	158
part courante	273	342

	Solde au 01.01.2014	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2014
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	24	-	-	3	(12)	(7)	-	8
Restructurations et désengagements	106	-	(17)	43	(62)	(4)	(1)	65
Litiges	87	2	1	27	(16)	(10)	-	91
Autres risques	283	(2)	5	61	(40)	(43)	3	267
Total	500	-	(11)	134	(130)	(64)	2	431

	Solde au 01.01.2013	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2013
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	31	-	-	5	(11)	(1)	-	24
Restructurations et désengagements	61	-	2	71	(10)	(1)	(17)	106
Litiges	98	(1)	-	17	(11)	(16)	-	87
Autres risques	271	(2)	2	53	(32)	(24)	15	283
Total	461	(3)	4	146	(64)	(42)	(2)	500

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 :

	31.12.2014	31.12.2013
Emprunts obligataires	989	587
Emprunts auprès d'établissements de crédit	5	1
Dettes de location financement	7	-
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	18	16
Autres dettes financières	11	13
Dettes financières non courantes	1 030	617
Emprunts obligataires	-	639
Emprunts auprès d'établissements de crédit	35	12
Dettes de location financement	2	1
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	4	13
Billets de trésorerie	316	-
Autres dettes financières	133	141
Dettes financières courantes	490	806
Total dettes financières	1 520	1 423

Les principaux mouvements de l'exercice 2014 sont les suivants :

- en juillet 2014, remboursement anticipé de l'emprunt obligataire de 100M€ émis par Lagardère Média en janvier 2011 ;
- en septembre 2014, émission d'un emprunt obligataire de 500M€ à échéance 2019 et portant un coupon au taux annuel de 2 %. Le taux d'intérêt effectif de l'emprunt est de 2,37 %. Il inclut l'amortissement d'une pré-couverture de taux effectuée avant l'émission.

- en octobre 2014, remboursement à son échéance du solde de l'emprunt obligataire 2009, soit 640 M€ ;
- lancement d'un programme de billets de trésorerie avec un plafond fixé à 500M€ ; les tirages s'élèvent à 316M€ au 31 décembre 2014.

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au 31 décembre 2014 :

Par échéance - Total consolidé

31.12.2014	2015 (*)	2016	2017	2018	2019	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	-	492	-	497	-	989
Emprunts auprès d'établissements de crédit	35	-	1	1	1	2	40
Dettes de location financement	2	5	-	-	-	2	9
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	4	3	1	4	9	1	22
Billets de trésorerie	316	-	-	-	-	-	316
Autres dettes financières	133	-	-	-	-	11	144
Au 31 décembre 2014	490	8	494	5	507	16	1 520

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

Au 31 décembre 2013, les dettes financières se ventilaient comme suit :

Par échéance - Total consolidé

31.12.2013	2014 (*)	2015	2016	2017	2018	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	639	-	98	489	-	-	1 226
Emprunts auprès d'établissements de crédit	13	-	-	-	-	-	13
Dettes de location financement	1	-	-	-	-	-	1
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	13	1	3	5	6	1	29
Autres dettes financières	140	1	-	-	-	13	154
Au 31 décembre 2013	806	2	101	494	6	14	1 423

(*) 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 :

31.12.2014	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture ^(*)	Total	Taux d'intérêt effectif ^(**)
Émission le 31 octobre 2012 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	492	-	492	4,76 %
Émission le 10 septembre 2014 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	497	-	497	2,37 % ^(***)
Emprunts obligataires	989	-	989	
Autres emprunts	40	-	40	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	40	-	40	
Total	1 029	-	1 029	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

(***) Le taux d'intérêt effectif inclut l'effet de l'amortissement de la pré-couverture de taux mise en place avant l'émission obligataire et résiliée au moment de l'émission. La soulte de résiliation est amortie sur la durée de l'emprunt.

31.12.2013	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture ^(*)	Total	Taux d'intérêt effectif ^(**)
Émission le 6 octobre 2009 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 1 000 M€	639	-	639	5,08 %
Émission le 31 octobre 2012 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	489	-	489	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€	98	-	98	EURIBOR 6 mois + 0,95 %
Emprunts obligataires	1 226	-	1 226	
Autres emprunts	13	-	13	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	13	-	13	
Total	1 239	-	1 239	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

28.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devise avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s’analyse comme suit :

31.12.2014	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Euro	1 465	96 %	1 181	78 %
Dollar US	17	1 %	234	15 %
Livre Sterling	14	1 %	14	1 %
Autres	24	2 %	91	6 %
Total	1 520	100 %	1 520	100 %

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, lorsqu’ils existent, de la valeur des instruments dérivés de couverture (cf. note 28.3 supra). Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires passe de 86 % à 65 % de l’endettement total entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014.

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque la dette à moins de deux ans est de 498 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 566 M€ et les lignes de crédit non tirées de 1 684 M€, soit un total de couverture de 2 250 M€ en valeur et un ratio de 452 %.

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€.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2014, les ratios imposés par les “covenants” sont tous respectés.

Risques de taux d’intérêt

L’emprunt obligataire de 492 M€ à échéance 2017, émis en 2012, porte intérêt à taux fixe (taux d’intérêt effectif de 4,76 %) et celui de 497 M€ à échéance 2019, émis en 2014, porte intérêt à taux fixe (taux d’intérêt effectif de 2,37 %). Les billets de trésorerie sont émis régulièrement, pour des durées de 1 à 12 mois. Le rythme des émissions et la durée des billets font varier ainsi les taux de référence appliqués ; aussi, le taux de l’ensemble du portefeuille évolue-t-il tout au long de l’année. Les autres dettes bancaires portent principalement intérêt à taux variable.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 528 M€. D’autre part, l’endettement à taux variable s’élève à 486 M€ (ce chiffre excluant principalement les dettes liées au rachat d’intérêts minoritaires et les dépôts et cautions reçus). À fin décembre 2014, l’effet d’une hausse des taux sur la dette du groupe serait limité.

Par ailleurs, les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d’intérêt. La part obligataire et monétaire des actifs correspondants 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 2014 pour l’ensemble des quatre branches, sur des montants de 144 M€ à la vente et 164 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.

La part des principales devises dans le chiffre d’affaires consolidé 2014 se présente comme suit :

► Euro	58 %
► Dollar US	8 %
► Franc Suisse	5 %
► Livre Sterling	6 %
► Autres devises	23 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2014, 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-contre :

Devise	Incidence comptable sur le Resop consolidé 2014
Dollar US	(4) M€
Livre Sterling	(5) M€
Franc Suisse	(2) M€

Risques sur actions de sociétés cotées

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

Titres	Nombre	Taux de détention au 31.12.2014	Cours au 31.12.2014	Valorisation boursière au 31.12.2014
Lagardère SCA	2 986 120	2,28 %	21,60	64 500 192 €
Deutsche Telekom (ex-T-Online)	2 836 836	0,06 %	13,25	37 588 077 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				64 450 900 €

Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les variations ultérieures du cours n'ont aucun impact sur les comptes.

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 38 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2014.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élèvent à 271 M€ et sont investis à hauteur de 23,7 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 64 M€ au 31 décembre 2014.

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 2 447 M€ au 31 décembre 2014. 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 :

	2014	2013
Premier client	3,4 %	3,7 %
Cinq premiers clients	7,6 %	8,1 %
Dix premiers clients	10,5 %	11,1 %

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 566 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.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 271 M€ (dont 199 M€ au Royaume-Uni et 45 M€ en Suisse), 60 % 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 597 M€ au 31 décembre 2014. 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 2014, le Groupe a été confronté au non recouvrement de certaines créances dans le domaine de la commercialisation des droits sportifs et de l'organisation d'événements 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

	31.12.2014	31.12.2013
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives (actifs courants)		
- Instruments de couverture affectés à la dette	7	4
- Instruments sur contrats d’échange de devises (part efficace)	-	-
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives (passifs courants)		
- Instruments de couverture affectés à la dette	7	4
- Instruments sur contrats d’échange de devises (part efficace)	(1)	(1)
Total (net)	(1)	(1)
	6	3

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2014		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	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	56	56		56			
Autres actifs financiers non courants	69	69	69				
Créances clients et comptes rattachés	1 280	1 280	1 280				
Instruments financiers dérivés	7	7					7
Autres actifs financiers courants	969	969	969				
Placements financiers	38	38		38			
Équivalents de trésorerie	90	90				90	
Trésorerie	438	438	438				
Actifs	2 947	2 947	2 756	94		90	7
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 029	1 081			1 029		
Autres dettes financières	491	491			491		
Autres passifs financiers non courants	112	112			112		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 702	1 702			1 702		
Instruments financiers dérivés	1	1					1
Autres passifs financiers courants	1 217	1 217			1 217		
Passifs	4 552	4 604			4 551		1

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2014.

	31.12.2013		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	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	59	59		59			
Autres actifs financiers non courants	64	64	64				
Créances clients et comptes rattachés	1 239	1 239	1 239				
Instruments financiers dérivés	4	4					4
Autres actifs financiers courants	1 014	1 014	1 014				
Placements financiers	36	36		36			
Équivalents de trésorerie	423	423				423	
Trésorerie	1 326	1 326	1 326				
Actifs	4 165	4 165	3 643	95		423	4
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 239	1 305			1 239		
Autres dettes financières	184	184			184		
Autres passifs financiers non courants	108	108			108		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 645	1 645			1 645		
Instruments financiers dérivés	1	1					1
Autres passifs financiers courants	1 366	1 366			1 366		
Passifs	4 543	4 609			4 542		1

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2013.

30.3 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 :

31.12.2014	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Titres de participation	56						56
- Titres Viel et Cie	-						
- FCPI Idinvest Digital Fund II	11						11
- Autres titres de participation	45						45
Instruments financiers dérivés actifs			7		7		
Placements financiers	38			38			
- Actions Deutsche Telekom	38			38			
- Obligations	0			0			
Equivalents de trésorerie		90		90			
- Valeurs mobilières de placement		90		90			
Total – Instruments financiers actifs	94	90	7	128	7		56
Instruments financiers dérivés passifs			1		1		
Total – Instruments financiers passifs			1		1		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2014.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2014.

31.12.2013	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Titres de participation	59			20			39
- Titres Viel et Cie	20			20			
- FCPI Idinvest Digital Fund II	11						11
- Autres titres de participation	28						28
Instruments financiers dérivés actifs			4		4		
Placements financiers	36			36			
- Actions Deutsche Telekom	35			35			
- Obligations	1			1			
Equivalents de trésorerie		423		423			
- Valeurs mobilières de placement		423		423			
Total – Instruments financiers actifs	95	423	4	479	4		39
Instruments financiers dérivés passifs			1		1		
Total – Instruments financiers passifs			1		1		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2013.

(2) Aucune reclassification entre niveaux de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2013.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2014	31.12.2013
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	101	100
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	-	-
Autres passifs	11	8
Autres passifs non courants	112	108
Instruments financiers dérivés	1	1
Dettes fiscales et sociales	443	433
Avances et acomptes	10	18
Auteurs créditeurs	229	245
Clients créditeurs	79	86
Produits constatés d'avance	207	344
Autres dettes diverses	249	240
Autres passifs courants	1 218	1 367
Total autres passifs	1 330	1 475

NOTE 32 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Les tableaux ci-après présentent la synthèse des obligations contractuelles du Groupe. À l'exception de certains passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements Prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2014	31.12.2013
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	35	991	3	1 029	1 239
Autres dettes financières	455	22	14	491	184
Autres passifs financiers non courants	27	77	8	112	108
Fournisseurs et comptes rattachés	1 702			1 702	1 645
Instruments financiers dérivés	1			1	1
Autres passifs financiers courants	1 217			1 217	1 367
Total Passifs financiers	3 437	1090	25	4 552	4 544
<i>dont obligations en matière de location financement</i>	<i>2</i>	<i>6</i>	<i>1</i>	<i>9</i>	<i>0</i>
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	32	84	2	118	127
Locations d'exploitation (**)	103	230	237	570	522
Engagements de dépenses sur investissements	3	15		18	14
Total des obligations contractuelles	3 575	1 419	264	5 258	5 207

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2014.

(**) Loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables.

Le résultat opérationnel courant inclut en 2014 une charge de loyer de 466 M€ (en 2013 : 445 M€).

À ces obligations contractuelles, viennent s'ajouter les versements de minima garantis contractés :

- d'une part, par les entités de la branche Unlimited au titre des contrats à long terme de régie commerciale de droits TV et

marketing, soit un montant total de 559 M€ au 31 décembre 2014 ;

- d'autre part, par les entités de la branche Services au titre des contrats de concessions, soit un montant total de 972 M€ au 31 décembre 2014.

Par échéance, ces montants se détaillent comme suit :

Par échéance	2015	2016	2017	2018	2019	> 5 ans	Cumul 31.12.2014	Cumul 31.12.2013
Minima garantis sur contrats de commercialisation de droits sportifs	124	114	75	73	72	101	559	680
Minima garantis sur contrats de concessions	185	151	131	101	97	307	972	785

Par ailleurs, les entités de la branche Unlimited ont signé auprès des diffuseurs et partenaires des contrats de commercialisation dont le montant s'élève à 1 167 M€ au 31 décembre 2014 selon le calendrier prévu de réalisation suivant :

Par échéance	2015	2016	2017	2018	2019	> 5 ans	Cumul 31.12.2014	Cumul 31.12.2013
Contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	409	269	168	136	118	67	1 167	1 055

NOTE 33 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2014	31.12.2013
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	207	143
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	14	23
- autres engagements donnés	16	49
Actifs faisant l'objet d'engagements	1	-
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	-	-
Engagements reçus :		
- contre-garanties sur engagements donnés	14	23
- autres engagements reçus	22	60
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 684	1 675
<i>Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué 2011</i>	1 645	1 645

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 34 LITIGES EN COURS**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 (CJUE).

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 contre cette nouvelle décision devant le TUE, qui l'a rejeté par décision du 5 septembre 2014. Les Éditions Odile Jacob ont depuis formé un pourvoi devant la CJUE contre cette dernière décision, qui suit son cours.

Par ailleurs, prenant appui sur le second arrêt précité du TUE du 13 septembre 2010, 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 (dont le nom commercial est depuis le 2 janvier 2014 Airbus Group)

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 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.

Suite au réquisitoire émis par le parquet le 14 février 2013, le juge d'instruction a rendu une ordonnance en date du 27 novembre 2013 par laquelle il renvoie Lagardère SCA, Daimler A.G. ainsi qu'un certain nombre de personnes physiques devant le Tribunal correctionnel.

Les audiences avaient été fixées en octobre 2014, mais dès l'audience initiale, les avocats des parties ont soulevé deux questions prioritaires de constitutionnalité (QPC) ainsi qu'un moyen visant à faire valoir que l'ordonnance de renvoi n'était pas valable.

Le Tribunal correctionnel a reçu et transmis par jugement du 3 octobre 2014 les QPC à la Cour de cassation qui les a jugées suffisamment sérieuses pour les renvoyer au Conseil constitutionnel. Le Conseil constitutionnel a entendu les arguments des parties lors d'une audience du 3 mars 2015 et doit rendre sa décision au plus tard le 19 mars 2015 sur la constitutionnalité du principe *Ne bis in idem*, objet des QPC.

Par jugement du 7 octobre 2014 le tribunal a renvoyé la procédure au Ministère public aux fins de renvoi au juge d'instruction pour régularisation de l'ordonnance de renvoi, qui est intervenue le 14 janvier 2015.

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

Des litiges sont 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 argentique et de conservation de photos. Les demandes reflétées dans les procédures paraissent pour le moins excessives. Elles s'appuient en partie sur un arrêt de la cour d'appel de Versailles de 2014 qui s'écarte de la jurisprudence en la matière et à l'encontre duquel Lagardère Active s'est pourvu en cassation.

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. 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\$ plus les intérêts de 16 % par an) 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 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 (jusqu'à la fin de la procédure ou le 31 décembre 2017), 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 pourrait durer plusieurs années.

Dans le litige opposant WSG à MSM, alors que MSM avait intenté une action en remboursement devant une cour indienne, WSG a initié une procédure arbitrale à Singapour conformément à l'accord dénoncé, ladite procédure ayant été suspendue pendant plusieurs années par une injonction obtenue des juridictions indiennes par MSM interdisant à WSG de poursuivre l'arbitrage. Le 24 janvier 2014, la Cour suprême indienne a révoqué l'injonction et décidé de soumettre ce litige à la procédure arbitrale à Singapour. Cette

dernière a donc repris son cours et les audiences devant le Tribunal arbitral se sont tenues fin février 2015. Les écritures récapitulatives ont été déposées en mars 2015, le tribunal devant rendre sa décision au cours de l'année 2015.

Les principaux risques liés aux litiges précités sont constitués par d'éventuelles pertes de marges ou de recettes futures (étant noté que, depuis 2011, 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.

Par ailleurs, suite à la vérification des opérations de WSG India par l'administration fiscale indienne, la société s'est vue remettre des projets de redressement représentant un risque global d'environ 8,5 M€. Cette rectification est actuellement en cours de discussion.

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 (qui a fait appel) mais ne contenant aucune condamnation à l'encontre de WSG.

World Sport Group / Union Arab Football Association

Le 1^{er} juillet 2013, World Sport Group (WSG) a résilié par anticipation deux accords conclus avec l'Union Arab Football Association (UFAFA) relatifs à la Coupe arabe des nations et la Coupe de l'UFAFA, au motif notamment que certaines compétitions sportives organisées par l'UFAFA ne correspondaient pas à ses engagements contractuels. L'UFAFA conteste ces résiliations et a saisi, le 9 mai 2014, la Chambre de commerce internationale (CCI) en vue de soumettre le différend à un arbitrage, réclamant 28,8 millions de dollars US à WSG. Le calendrier arbitral prévoit une audience en avril 2015.

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 (DOJ), 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. 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 (HBG), 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.

S'agissant des **États-Unis**, des transactions ont été conclues, sans reconnaissance de responsabilité, au cours de 2012 et 2013 et ont mis fin aux contentieux opposant HBG au DOJ d'une part (contre la souscription par HBG d'engagements comportementaux, dont celui de permettre pendant une période de 2 ans aux agents distributeurs de pratiquer des rabais aux consommateurs dans une certaine limite) et aux États et territoires américains d'autre part (contre le versement par HBG de diverses sommes). Les transactions conclues avec les États et territoires ont

eu pour effet d'éteindre les class actions pour les consommateurs américains n'ayant pas exercé leur faculté d'opt-out.

À titre particulier dans ce cadre, Apple, qui n'a pas transigé aux États-Unis, a été condamné au cours du second semestre 2013 par un tribunal fédéral pour violation du droit de la concurrence américain et, en conséquence, s'est vu interdire, à compter du 4 octobre 2013, les pratiques suivantes dans ses relations avec les éditeurs (dont HBG): (i) tout accord avec un éditeur limitant ou plafonnant la capacité d'Apple de fixer, modifier ou réduire le prix de détail de livres numériques, pendant une durée de 24 mois et (ii) tout accord avec un éditeur comportant une clause de parité de prix, pendant une durée de 5 ans. Apple a formé un appel contre cette décision, qui est toujours en cours.

Par ailleurs, le 5 juin 2014, un tribunal fédéral a déclaré recevable une nouvelle action, émanant des distributeurs de livres numériques DNAML, Books on Board et Diesel, à l'encontre d'Apple et certains éditeurs (dont Hachette). Cette action soutient que l'entente alléguée à travers les procédures susmentionnées aurait causé aux distributeurs plaignants un préjudice en les empêchant notamment de pratiquer une concurrence par les prix.

Au **Canada**, une procédure collective, engagée en février 2012 sur les mêmes fondements et à l'encontre des mêmes parties et de leurs filiales canadiennes, a été clôturée en 2014 par une transaction approuvée par les juridictions canadiennes compétentes. Dans ce cadre, HBG a versé sa part des indemnités transactionnelles (soit 635 000 dollars canadiens) à un «trust», comme tous les autres éditeurs parties à la transaction. Cette somme couvre les indemnités versées aux consommateurs et les frais d'avocats.

Parallèlement, le Bureau de la concurrence a conclu une «entente par voie de consentement», enregistrée le 7 février 2014 auprès du Tribunal de la concurrence, avec HBG et trois autres éditeurs de livres numériques, aux termes de laquelle ces éditeurs prennent des engagements comportementaux similaires à ceux pris aux États-Unis à l'égard du DOJ mais sans amende ni frais de procédure mis à leur charge. Le Tribunal a prononcé une suspension temporaire de l'accord à la demande du distributeur Kobo, le temps d'examiner sa demande au fond sur cette transaction, dont il invoque l'absence de base factuelle et le danger pour le marché des facultés de discount consenties aux e-distributeurs. L'audience au fond sur cet appel de Kobo est prévue pour mai 2015, mais le Tribunal de la concurrence a d'ores et déjà indiqué le 8 septembre 2014 que la portée de son examen de «l'entente par voie de consentement» serait réduite, position qui a par la suite fait l'objet d'un recours spécifique de Kobo.

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. À noter que l'engagement spécifique des éditeurs de laisser les distributeurs pratiquer certaines remises par rapport au prix public fixé par l'éditeur avait été souscrit pour deux ans et n'aura donc plus cours en 2015.

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.

À l'issue de cette procédure, la COMCO a adopté une décision finale le 27 mai 2013, aux termes de laquelle l'autorité a condamné Diffulivre (branche Lagardère Publishing) au titre d'un

seul des trois griefs initialement envisagés, à savoir celui d'une exclusivité territoriale ayant pour objet ou pour effet de cloisonner le marché suisse.

Cette décision a fait l'objet d'un recours devant le Tribunal administratif fédéral, qui devrait rendre sa décision courant 2015.

Litige avec des anciens salariés de la Société Matra Manufacturing & Services (anciennement dénommée «Matra Automobile»)

Suite à l'arrêt de la production automobile et aux plans sociaux qui ont été mis en place en 2002 et 2003 au sein de Matra Manufacturing & Services (MMS), des anciens salariés ont assigné cette société pour licenciement sans cause réelle et sérieuse au motif notamment qu'elle aurait manqué à son obligation de reclassement interne en ne leur proposant pas, à chacun, par écrit et de façon individuelle, des postes qui s'étaient trouvés libérés dans le cadre de départs de substitution au département des pièces détachées, départs acceptés par la Société à la demande du comité d'entreprise ou encore à son obligation de reclassement externe en ne saisissant pas correctement la Direction territoriale de l'emploi.

MMS conteste cette demande au motif que l'ensemble de ses obligations a été respecté.

Le 14 janvier 2014, le conseil de prud'hommes de Blois, section industrie, a rendu un jugement, non assorti de l'exécution provisoire, condamnant la Société MMS à payer à 305 exsalariés un montant unitaire de 18 000 euros à titre de dommages et intérêts et 300 euros au titre de l'Article 700 du Code de procédure civile chacun.

Le 21 mars 2014, le conseil de prud'hommes de Blois, section encadrement, a rendu un jugement, non assorti de l'exécution provisoire, condamnant la Société MMS à payer à 7 exsalariés des sommes allant d'un montant unitaire de 15 000 à 17 800 euros à titre de dommages et intérêts, aucune somme n'étant allouée au titre de l'Article 700 du Code de procédure civile.

MMS a interjeté appel de ces jugements et l'affaire a été fixée pour être plaidée devant la cour d'appel d'Orléans en avril 2015.

Litiges commerciaux consécutifs à l'arrêt d'activité de la société Lawebco

Suite à l'arrêt d'activité de la société Lawebco, filiale de Lagardère Active, en charge de l'exploitation des activités e-commerce Elle et Be, une série de procès devant le tribunal de commerce de Paris opposent Lagardère Digital France et Lawebco à (i) d'une part, l'actionnaire minoritaire et ancien directeur général de Lawebco et (ii) d'autre part, d'anciens prestataires logistiques et de services de Lawebco qui se plaignent d'une résiliation anticipée de leurs contrats.

Leurs demandes sont manifestement exagérées.

Anderson News / Curtis

Anderson News, un grossiste de presse ayant fait faillite en 2009, a initié à l'encontre de Curtis et d'autres acteurs de la distribution de presse aux États-Unis, une action visant à obtenir des dommages et intérêts. Curtis et les autres défendeurs récusent les accusations portées à leur encontre et, de surcroît, considèrent que les montants demandés sont excessifs et sans fondement.

Ces défendeurs ont donc déposé en décembre 2014 des demandes visant à ce que l'action soit rejetée avant toute audience au fond. Le tribunal a laissé à Anderson News un délai expirant en avril 2015 pour qu'il fasse valoir ses arguments; le tribunal devrait décider dans le courant de l'année 2015 s'il y a lieu de rejeter l'affaire ou de la porter devant un jury.

Contrôle fiscal Curtis

La société Curtis fait l'objet d'un contrôle fiscal en matière de TVA au titre de son activité au Canada. L'administration canadienne a émis en février 2015 une proposition de rectification portant sur un montant de 54,5 millions de dollars canadiens. Elle remet

principalement en cause les modalités de récupération de TVA au titre des achats. Elle considère que la TVA aurait dû être récupérée par les éditeurs et non par Curtis agissant au nom et pour le compte de ceux-ci.

La société Curtis dispose d'arguments solides et entend contester cette proposition de rectification.

Si la position de l'administration devait néanmoins être maintenue, il conviendrait de déposer au nom des éditeurs des demandes de remboursement de TVA sur toute la période concernée, sous réserve du respect de certaines conditions (en particulier pérennité des éditeurs) ce qui pourrait entraîner des risques de déperdition.

Procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage

Outre les litiges mentionnés ci-dessus, le Groupe est par ailleurs partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques.

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

Administrations fiscales / Lagardère

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des Administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces Administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés. Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

NOTE 35 PARTIES LIÉES

35.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour l'exercice 2014, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA (à l'exclusion des rémunérations versées par EADS jusqu'en 2013 inclus) s'établit à 13,6M€ et à 23,7M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2013, ces montants s'établissaient respectivement à 9,9M€ et 20M€

En 2014, aucun jeton de présence n'a été perçu par les personnes concernées et aucun droit à actions gratuites ou à actions de performance ne leur a été attribué. En 2013, le montant des jetons de présence perçus s'élevait à 19 475€ et 115 000 droits à actions de performance leur avaient été attribués.

35.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Opérations conclues avec LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle 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 2014, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'élève à 30,2M€ (contre 25,3M€ pour 2013). Après prise en compte des dépenses comptabilisées (rémunérations des membres du Comité Exécutif, taxe sur les hautes rémunérations et taxes sur les salaires, 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'établit à 0,7M€.

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2014 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SCA n'a pas identifié de conventions, autres que portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2014 directement ou par personne interposée entre d'une part, l'un des membres de la Gérance, l'un des membres du Conseil de Surveillance ou l'un des actionnaires de Lagardère SCA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale dont Lagardère SCA possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

NOTE 36 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**CESSION PAR LAGARDÈRE SERVICES DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION DE PRESSE EN SUISSE**

Lagardère Services a signé le 9 novembre 2014 un accord en vue de la cession à Valora AG de sa participation de 65 % du capital de Lagardère Services Distribution Suisse (LSDS), sa filiale suisse de Distribution de presse et de Retail intégré (180 points de vente). Au titre de cet accord, Tamedia Publications romandes SA, actionnaire historique de LSDS, cède concomitamment à Valora AG sa participation (35 %) dans LSDS.

La finalisation de l'opération a eu lieu le 27 février 2015 pour un prix de cession (valeur d'entreprise) de 100 % des actions de LSDS de 75 M€ auquel s'est ajoutée la trésorerie disponible.

Les activités de LSDS ont généré sur l'ensemble de l'année 2014 un chiffre d'affaires de 315 M€ et un résultat opérationnel courant de 11 M€. Elles seront déconsolidées en 2015 à compter de la date de cession effective. Les activités de Duty Free et Mode en Suisse sont conservées par Lagardère Services.

Cette opération constitue une nouvelle étape de la cession annoncée par Lagardère Services de ses activités de Distribution et de Retail intégré.

NOTE 37

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

(En milliers d'euros)	2014			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 201	79,2	3 250	80,0
- Lagardère SCA	171	4,2	165	4,1
- Filiales intégrées globalement	3 030	75,0	3 085	75,9
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	609	15,0	361	8,9
- Lagardère SCA	60	1,5	25	0,6
- Filiales intégrées globalement	549	13,5	336	8,3
Sous-total	3 810	94,2	3 611	88,8
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement				
- Juridique, fiscal, social	233	5,8	454	11,2
- Autres	-	-	-	-
Sous-total	-	5,8	454	11,2
Total	4 043	100,0	4 065	100,0

(En milliers d'euros)	2013			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 382	86,7	3 301	84,1
- Lagardère SCA	168	4,3	165	4,2
- Filiales intégrées globalement	3 214	82,4	3 136	79,9
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	313	8,0	244	6,2
- Lagardère SCA	35	1,0	10	0,2
- Filiales intégrées globalement	278	7,0	234	6,0
Sous-total	3 695	94,7	3 545	90,3
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement				
- Juridique, fiscal, social	205	5,3	380	9,7
- Autres	-	-	-	-
Sous-total	205	5,3	380	9,7
Total	3 900	100,0	3 925	100,0

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 la délivrance d’attestations.

NOTE 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31.12.2014

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
HACHETTE LIVRE	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	602 060 147	100,00	100,00
AUDIOLIB	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	499 165 694	59,99	100,00
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 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
CYBERTERRE	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	434 661 419	100,00	100,00
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR SA	5 rue Laromiguière – 75005 PARIS	316 053 628	100,00	100,00
EDDL	5 rue du Pont de Lodi – 75006 PARIS	403 202 252	99,88	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	98,80	98,80
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 SAS	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
GROUPE 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.	MONTREAL (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 LIVRE ESPAÑA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS Ltd	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAROUSSE SAS	21 rue du Montparnasse 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE ÉDITORIAL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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
PIKA ÉDITION	19 bis rue Pasteur 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	428 902 704	66,67	66,67
SAMAS SAS	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 SALVAT				
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
CHAMBERS HARRAP PUBLISHER	ÉDIMBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GALORE PARK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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
QUERCUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
BELLWOOD BOOKS INC.	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 BOOK GROUP HOLDINGS INC. (DELAWARE)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP INTERNATIONAL DIGITAL SALES INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE DIGITAL INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
GROUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP				
CONSTABLE & ROBINSON	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
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 SERVICES				
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
AELIA CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		95,02	100,00
AELIA NOUVELLE CALEDONIE	40 rue de l'Alma – 98800 NOUMEA	103 551 800	59,43	66,00
AELIA POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		95,02	100,00
AELIA RETAIL ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	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 GROUP	CASABLANCA (MAROC)		72,03	80,00
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LS TR INTERNATIONAL (EX AIRPORT FASHION)	LE GRAND-SACONNEX (SUISSE)		100,00	100,00
AMADEO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	100,00
BEST COFFEE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
BURNONVILLE SA	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
CHARLES F GERZON HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
CHARLES F GERZON IMPORT BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
CHARLES F GERZON SCHIPHOL BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
CURTIS CIRCULATION COMPANY	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
DELSTAR	PHOENIX (USA)		100,00	100,00
DFS AUSTRALIA	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
DFS WELLINGTON	WELLINGTON (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
DISTRIDIJLE	MALINES (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRILIM	HASSELT (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRISUD	LIÈGE (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 CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
IBD	OSTENDE (BELGIQUE)		100,00	100,00
IMPORT LUX BURNONVILLE SARL	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAC CONCESSIONS MANAGEMENT	TORONTO (CANADA)		51,00	51,00
LAL CONCESSIONS MANAGEMENT	TORONTO (CANADA)		51,00	51,00
LAGARDÈRE SERVICES AIR STAR	HOUSTON (USA)		51,00	51,00
LAGARDÈRE SERVICES ASIA PACIFIC	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES DEUTSCHLAND (EX HDS DEUTSCHLAND GmbH)	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES DISTRIBUTION	2 rue Lord Byron – 75008 PARIS	451 344 220	100,00	100,00
LS DISTRIBUTION BENELUX (EX HDS BELGIUM)	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION LOGISTICS NV	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION NORTH AMERICA INC. CROSSINGS FRENCH FOOD	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION SUISSE (EX PAYOT NAVILLE DISTRIBUTION)	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	65,00
LAGARDÈRE SERVICES PARTNERS AT LAX	LOS ANGELES (USA)		70,00	70,00
LAGARDÈRE SERVICES PARTNERS AT DEN	DENVER (USA)		60,00	60,00
LAGARDÈRE SERVICES SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES TAIWAN LTD	TAIPEI (TAIWAN)		100,00	100,00
LS TRAVEL MALAYSIA	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		97,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LS TRAVEL RETAIL BENELUX (EX PRESS-SHOP ALG)	BRUXELLES (BELGIQUE)		88,96	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND (EX HDS EINZELHANDEL)	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL FOODSERVICES	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL HONG KONG	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL NORTH AMERICA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL SHANGHAI CO	SHANGHAI (CHINE)		65,00	100,00
LS TR ITALIA	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TR NORTH AMERICA INC.	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
LS TR UK & IRELAND (EX AELIA UK)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		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	100,00
M. TRAFIK	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MUSIC RAILWAY	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	414 434 431	100,00	100,00
NAVILLE	CAROUGE (SUISSE)		64,99	100,00
NEWS & GIFT SHOPS INTERNATIONAL LLC	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
PRESSE IMPORT SA	CORMINBOEUF (SUISSE)		65,00	100,00
PRESS RELAY LOGAN	NEW YORK (USA)		87,00	87,00
PRESS RELAY/RMD- DELTA	NEW YORK (USA)		83,00	83,00
PRESS RELAY WASHINGTON NATIONAL	NEW YORK (USA)		90,00	90,00
RELAY CONCEPT FOOD	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET		100,00	100,00
RELAY FRANCE	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
RELAY SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
SCSC	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	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
GROUPE SGEL				
SOCIEDAD GENERAL ESPANOLA DE LIBRERIA (SGEL)	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
CELERITAS TRANSPORTE	ALCOBENDAS (ESPAGNE)		100,00	100,00
DISTRIRUEDA	REUS (ESPAGNE)		50,01	50,01
FREEACTION	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRANA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
MARKEDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TOPCODI	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ZENDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LAGARDÈRE SERVICES CHINA				
LAGARDÈRE SERVICES CHINA	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES CHINA KUNMING	KUNMING (CHINE)		100,00	100,00
GROUPE LAPKER				
LAPKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	80,41
BUVIHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
HIRKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
LS DISTRIBUTOR KTF	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
SPRINTER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
GROUPE AIREST				
LS TR FOOD SERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST SPA	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 (*)
AIREST VERY ITALIAN FOOD SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 (*)
AIREST COLLEZIONI SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 (*)
AIREST COLLEZIONI GLASGOW LTD	GLASGOW (ROYAUME-UNI)		50,00	100,00 (*)
AIREST COLLEZIONI DUBLIN LTD	DUBLIN (IRLANDE)		50,00	100,00 (*)
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 (*)
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 (*)
AIREST RUSSIA OOO	MOSCOU (RUSSIE)		50,00	100,00 (*)
AIREST COLLEZIONI USA INC.	PITTSBURGH (USA)		50,00	100,00 (*)
AIREST COLLEZIONI USA LLC	PITTSBURGH (USA)		50,00	100,00 (*)
AIRLINE TERMINAL & BUSINESS CATERING HOLDING GmbH	Vienne (AUTRICHE)		50,00	100,00 (*)
AIREST GASTRONOMY & RETAIL GmbH	Vienne (AUTRICHE)		50,00	100,00 (*)
AIREST CZECH REPUBLIC SA	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		50,00	100,00 (*)
AIREST CATERING DOO	LJUBLJANA (SLOVÉNIE)		50,00	100,00 (*)
AIREST CATERING SHANGHAI LTD	SHANGHAI (CHINE)		50,00	100,00 (*)
AIREST SINGAPOUR PTE	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		50,00	100,00 (*)
AIREST RESTAURANT MIDDLE EAST LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		50,00	100,00 (*)
LAGARDÈRE ACTIVE				
LAGARDÈRE ACTIVE	149-151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00
909 PRODUCTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 861 334	76,95	100,00
AMAYA-TECHNISONOR	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,49	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 873 421	99,49	100,00
AUBES PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 138 019	99,49	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	96,19	96,68
CERT	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,30	99,81

(*) Acquisition du groupe Airst en avril 2014 cf. note 4 supra. Le pacte d'actionnaires confère le contrôle à Lagardère Services.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
DEMD PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	377 608 377	99,49	100,00
DE PÈRE EN FILS PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 309 994	50,74	51,00
DOCTISSIMO	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 013 524	100,00	100,00
DOCTIPHARMA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	794 411 561	98,04	98,04
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISE (EX ECEP)	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	300 938 826	99,97	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 ^{er}	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	381 649 771	99,49	100,00
ÉLECTRON LIBRE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 448 372	99,49	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	622 009 959	99,42	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	542 168 463	99,40	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	352 819 577	99,49	100,00
EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	343 508 750	99,40	100,00
FCUBE (EX ADD-ON)	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	482 467 610	99,40	100,00
FENIPROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	391 464 633	99,49	100,00
FRANCE-CANADA ÉDITIONS ET PUBLICATIONS	MONTREAL (CANADA)		99,97	100,00
GENAO PRODUCTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	448 829 275	99,49	100,00
GMT PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	342 171 667	99,49	100,00
GULLI	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	480 937 184	99,49	100,00
GULLI INTERACTIVE	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	533 299 616	99,49	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	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 805 686	99,49	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 027 620	99,49	100,00
JEUNESSE INTERACTIVE	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	491 848 222	99,49	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	1 rue du Ténac – 98000 MONACO	775 751 779	99,49	99,49
LAGARDÈRE ACTIVE DIGITAL	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	497 909 051	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISES JAPAN	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 ^{er} – 75008 PARIS	441 942 760	99,49	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	334 595 881	99,49	100,00
LAGARDÈRE DIGITAL FRANCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE ENTERTAINMENT	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	309 001 477	99,49	100,00
LAGARDÈRE ENTERTAINMENT RIGHTS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	339 412 611	99,49	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	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	415 096 502	99,36	100,00
LAGARDÈRE MEDIA CONSULTING	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	307 718 320	99,49	100,00
LAGARDÈRE MÉTROPOLES	28 rue François 1 ^{er} – 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	99,49	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	350 787 594	99,49	100,00
LA WEBCO	21 avenue Gaston Monmousseau 93240 STAINS	752 445 387	70,00	100,00
LÉO VISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	383 160 942	99,49	100,00
LTI VOSTOK	MOSCOU (RUSSIE)		99,49	100,00
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 316 907	99,49	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 608 313	99,49	100,00
MERLIN PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	451 099 402	99,49	100,00
MEZZO	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	418 141 685	59,69	60,00
MONDOCTEUR	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	790 148 001	70,00	70,00
NEWSWEB	151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 905 172	100,00	100,00
PLURIMEDIA	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 ^{er} – 75008 PARIS	632 042 495	99,40	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
RFM ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	405 188 871	99,49	100,00
RFM RÉGIONS	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	382 002 509	99,49	100,00
SAM & COMPAGNIE	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 513 153	99,49	100,00
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
THE BOX DISTRIBUTION	11 rue de l'Avre – 75015 PARIS	492 603 287	99,49	100,00
THE BOX OFFICE	11 rue de l'Avre – 75015 PARIS	749 926 952	99,49	100,00
VIRGIN RADIO RÉGIONS	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	339 802 118	99,49	100,00
GROUPE LARI				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	388 404 717	99,49	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
ADI SÉNÉGAL	DAKAR (SÉNÉGAL)		50,00	100,00 ^(*)
BBC RADIOCOM	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		99,49	100,00
EUROPA 2	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,49	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
EURO-RADIO SAAR	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		50,94	51,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
EUROZET CONSULTING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
EUROZET RADIO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
FORWARD Media	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,49	100,00
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RADIO BONTON	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,59	80,00
RADIO PLUS POLSKA CENTRUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		63,67	80,00
RG FREKVENCE 1	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		99,49	100,00
RRM PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RRM SLOVAKIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,49	100,00
SPOLKA PRODUCENCKA PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		89,34	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
ZET PREMIUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00

GROUPE LEGUIDE				
LEGUIDE.COM	12, rue Godot de Mauroy – 75009 PARIS	425 085 875	95,82	95,82
SHOPPING GUIDE GmbH (CIAO)	MUNICH (ALLEMAGNE)		95,82	100,00
GOOOSTER	12, rue Godot de Mauroy – 75009 PARIS	450 888 433	95,82	100,00
DOOYOO GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		95,82	100,00
DOOYOO LTD	CANVEY (ROYAUME-UNI)		95,82	100,00
DOOYOO SRL	ROME (ITALIE)		95,82	100,00

GROUPE RÉSERVOIR				
RÉSERVOIR HOLDING	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	799 890 108	69,64	70,00
GROUPE RÉSERVOIR	101-103 boulevard Murat 75016 PARIS	395 221 286	69,64	100,00
GALLERY TV	101-103 boulevard Murat 75016 PARIS	439 447 657	69,64	100,00
RÉSERVOIR MUSIC	101-103 boulevard Murat 75016 PARIS	439 170 333	69,64	100,00
RÉSERVOIR NET	101-103 boulevard Murat 75016 PARIS	429 944 986	69,64	100,00
RÉSERVOIR PROD	101-103 boulevard Murat 75016 PARIS	432 411 502	69,64	100,00

(*) Le pacte d'actionnaires confère le contrôle à Lagardère Active.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE UNLIMITED				
LAGARDÈRE UNLIMITED SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	453 759 078	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED BRAZIL	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED FINANCE SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	519 085 658	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED SPORTS MANAGEMENT (EX LONA)	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	491 036 273	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE SPORTFIVE				
SPORTFIVE SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	873 803 456	100,00	100,00
ISPR GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED STADIUM SOLUTIONS SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	321 500 803	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED STADIUM SOLUTIONS HONGRIE	BUDAPEST (HONGRIE)		100,00	100,00
MEDIA FOOT BELGIQUE SRL	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
S5 ASIA SDN.BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		100,00	100,00
LU CONSULTING GmbH (EX SPORT BUSINESS COMPANIONS GmbH)	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE CONSULTING SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 592 674	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 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 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 AG	ZURICH (SUISSE)		100,00	100,00
VIP SPORTSTRAVEL GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
ZACHEL AG	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
GROUPE LU SCANDIANAVIA (EX GROUPE PR EVENT)				
PR EVENT I SVERIGE AB	GÖTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
LU SCANDINAVIA AB (EX PR EVENT GÖTEBORG AB)	GÖTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
PR EVENT I BASTAD AB	GÖTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
GROUPE IEC IN SPORTS				
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
BLACKWAVE SPORTS INVESTMENT COMPANY	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (CA)	BEVERLY HILLS (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (FL)	BEVERLY HILLS (USA)		100,00	100,00
SPORTS MEDIA ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
TENNIS ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
WORLDWIDE FOOTBALL LLC	JERICHO (USA)		100,00	100,00
GROUPE LU EVENTS (EX GROUPE UPSOLUT)				
EVENTERPRISE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
LU EVENTS GmbH (EX UPSOLUT EVENT)	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UPSOLUT MERCHANDISING GmbH & CO.KG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
LU EVENTS AG (EX UPSOLUT SPORT)	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LU EVENTS SPORTS UK (EX UPSOLUT SPORTS UK)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
UPSOLUT VERWALTUNGS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	100,00
LU EVENTS OCEANIA (EX UPSOLUT SPORTS OCEANIA)	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		80,00	80,00
LU EVENTS NORTH AMERICA	CHICAGO (ETATS-UNIS)		100,00	100,00
UPSOLUT USAT LLC	WILMINGTON (ETATS-UNIS)		78,00	78,00
GROUPE LAGARDÈRE UNLIMITED INC.				
LAGARDÈRE UNLIMITED INC.	WILMINGTON (ETATS-UNIS)		100,00	100,00
CROWN SPORTS MANAGEMENT LLC	ST SIMONS ISLAND (ETATS-UNIS)		100,00	100,00
JEFF SANDERS PROMOTION	BEAVERTON (ETATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED ARIZONA LLC	SCOTTSDALE ARIZONA (ETATS-UNIS)		80,00	80,00
LAGARDÈRE UNLIMITED CONSULTING LLC	WILMINGTON (ETATS-UNIS)		100,00	100,00
GROUPE HORS SPORT				
CASINO DE PARIS	16 rue de Clichy – 75009 PARIS	582 047 957	100,00	100,00
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	Chemin de la Croix Catelan 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
SIIS DEVELOPPEMENT (L'USINE)	8 rue de la Michodière – 75002 PARIS	537 915 712	60,00	60,00
COACH ACADEMIE DE PARIS	8 rue de la Michodière – 75002 PARIS	494 528 193	60,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED LIVE ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	441 268 380	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE UNLIMITED TALENTS FRANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	402 345 425	100,00	100,00
LULE MUSIC (EX MARQUES FOLIES BERGÈRE)	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 611	100,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 694	100,00	100,00
SENSO	33 rue Lecocq – 33000 BORDEAUX	790 021 760	100,00	100,00
GROUPE WORLD SPORT GROUP				
WORLD SPORT GROUP INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		78,60	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	PÉKIN (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP EAST ASIA	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP FZ-LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		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
GROUPE SMAM				
LAGARDÈRE UNLIMITED AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
JAVELIN AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT (U.K.) LTD	SURREY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JAVELIN (EUROPE) LTD	SURREY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HORS BRANCHES				
LAGARDÈRE SCA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	320 366 446	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 – 75408 PARIS	400 231 072	100,00	100,00
ÉCRINVEST 4	42 rue Washington – 75408 PARIS	434 211 793	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	42 rue Washington – 75408 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 – 75408 PARIS	433 436 870	100,00	100,00
HOLPA	42 rue Washington – 75408 PARIS	572 011 526	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	42 rue Washington – 75408 PARIS	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE HOLDING TV	42 rue Washington – 75408 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	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 – 75408 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MNC	42 rue Washington – 75408 PARIS	345 078 927	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
MATRA MANUFACTURING & SERVICES	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 – 75408 PARIS	569 803 687	100,00	100,00
SOFRIMO IBERIA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TEAM LAGARDÈRE	42 rue Washington – 75408 PARIS	482 741 725	100,00	100,00

Les sociétés contrôlées conjointement consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
HARLEQUIN SA	83-85 boulevard Vincent Auriol 75013 PARIS	318 671 591	50,00	50,00
LIGHTNING SOURCE	1 avenue Gutenberg 78910 MAUREPAS	515 014 785	50,00	50,00
LAGARDÈRE SERVICES				
C-STORE	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50,00	50,00
CZ PRESS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)	505 387 795	40,22	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS	ZAC du Moulin 6, rue du Meunier 95700 ROISSY EN FRANCE	443 014 527	45,02	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		45,02	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIA	MILAN (ITALIE)		45,02	50,00
HUNGARO PRESSE	BUDAPEST (HONGRIE)		40,22	50,00
LAGARDÈRE CAPITAL LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		50,00	50,00
LYON DUTY FREE	295 rue de Finlande Aéroport Lyon Saint Exupéry 69124 COLOMBIER-SAUNIEU	533 770 074	45,02	50,00
RELAY@ADP	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	533 970 950	49,84	50,00
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	114 avenue Charles De Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	552 016 628	45,02	50,00
SOCIÉTÉ DES COMMERCE EN GARES	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	799 394 739	50,00	50,00
SVRLS@LAREUNION SAS	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE Cedex	538 210 147	44,84	50,00
TIMES NEWSLINK	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		50,00	50,00
LAGARDÈRE ACTIVE				
DISNEY HACHETTE PRESSE	124 rue Danton 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 254 763	49,99	50,00
LAGARDÈRE UNLIMITED				
GROUPE LU BRESIL				
LU ARENA	SAO PAULO (BRESIL)		50,00	50,00
LU CASTELAO	SAO PAULO (BRESIL)		50,00	50,00
SPE INDEPENDENCIA	SAO PAULO (BRESIL)		50,00	50,00
GROUPE SPORTFIVE				
STADION FRANKFURT MANAGEMENT GmbH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00
HORS BRANCHES				
GLOBAL CAR SERVICES	42 rue Washington – 75408 PARIS	304 233 406	50,00	50,00

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
ÉDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard et Levassor 75013 PARIS	582 039 673	35,33	35,33
LAGARDÈRE SERVICES				
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
LAGARDÈRE ACTIVE				
BANDSINTOWN GROUP INC (EX CELLFISH MEDIA INC)	NEW-YORK (USA)		47,92	47,92
RÉGIES RADIO RÉGIONS	16 avenue Henry Fréville 35200 RENNES	410 666 150	48,60	49,00
MARIE CLAIRE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	383 953 601	41,99	42,00
LA PLACE MEDIA	43 Boulevard Barbès – 75018 PARIS	753 186 337	24,67	24,68
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
107.8 ANTENNE AC GmbH & CO KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,41	44,00
25 AM (EX ACCELERATION MEDIA)	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		49,75	50,00
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,83	34,00
MEDIAMARK (EX RADMARK)	RIVONIA (AFRIQUE DU SUD)		29,85	50,00
RADIO 21	BUCAREST (ROUMANIE)		19,90	20,00
LAGARDÈRE UNLIMITED				
IFAPS SPORT SAS	16 Avenue Hoche – 75008 PARIS	448 347 237	49,00	49,00
SADDLEBROOK INTERNATIONAL	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00
GROUPE SPORTFIVE				
HSV-ARENA VERWALTUNGS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
JUNIPER GROUP GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		25,50	25,50

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2013 ET 2012

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 correspondants figurant aux pages 149 à 288 du Document de référence de l'exercice 2013 déposé auprès de l'AMF en date du 4 avril 2014 sous le no D.14-0289.

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 158 à 295 du Document de référence de l'exercice 2012 déposé auprès de l'AMF en date du 5 avril 2013 sous le no D.13-0298.

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



Commentaires sur les comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2014

6.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(en M€)	2014	2013
Produits d'exploitation	52	7
Résultat d'exploitation	(38)	(17)
Résultat financier	(81)	26
Résultat courant	(119)	9
Résultat exceptionnel	19	1 974
Profit d'impôts	43	24
Résultat net comptable	(57)	2 007

À effet du 1^{er} janvier 2014, Lagardère SCA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux, et ce en lieu et place de sa filiale Lagardère Ressources. Ce changement a entraîné les modifications suivantes au sein de l'organisation :

- Lagardère SCA, société sans salariés jusqu'à cette date, devient employeur des neuf responsables des directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources a conservés, qu'elle met à leur disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision.
- En contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SCA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à

couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes.

Par ailleurs et comme par le passé, Lagardère SCA continue de prendre directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès d'intervenants extérieurs.

En conséquence, la structure des comptes de résultat n'est pas comparable entre les exercices 2013 et 2014.

Au 31 décembre 2014, le résultat d'exploitation qui représente l'écart entre les frais pris en charge par la holding et les prestations facturées aux branches du Groupe, ressort en perte à -38 M€.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en M€)	2014	2013
Produits des VMP et assimilés	-	-
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	(2)	5
Intérêts et charges sur emprunts	(56)	(77)
Charges financières nettes	(58)	(72)
Dividendes encaissés ou à recevoir	53	32
Dotations et reprises de provisions	(76)	(27)
Autres éléments	-	93
Résultat financier	(81)	26

Le résultat financier ressort en perte à -81 M€, en baisse de 107 M€ par rapport à 2013 qui comprend :

- une réduction des intérêts et charges sur emprunts de 21 M€, conséquence
 - de la baisse du taux d'emprunt moyen, due notamment au remboursement à son échéance du 6 octobre 2014 du solde de l'emprunt obligataire 2009 (640 M€ au taux fixe de 4,875 %) ; le nouvel emprunt obligataire de 500 M€ émis en septembre 2014 porte intérêt au taux de 2 % ;
 - du fait que la charge 2013 comportait les frais liés au rachat partiel de l'emprunt 2009, intervenu au premier semestre ;
- une progression de 21 M€ des dividendes reçus. En 2014, le dividende reçu de Lagardère Finance s'élève à 29 M€ (32 M€ en 2013) et il a été procédé à une distribution de réserves de la

Financière de Pichat (ex-Banque Arjil) à hauteur de 24 M€. Cette société, qui n'a plus d'activité, est en voie de dissolution.

- des dotations aux provisions de -76 M€ contre -27 M€ en 2013. En 2014, ces dotations portent principalement sur :
 - les titres Matra Manufacturing Services dont la valeur nette comptable a été dépréciée en totalité, soit 40 M€, conséquence des pertes supportées sur l'exercice ;
 - les titres de la Financière de Pichat à hauteur de 24 M€, contrepartie des réserves distribuées par la filiale ;

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

– les actions d’auto-contrôle pour 13 M€, pour ajustement au cours coté de fin d’année.

En 2013, les dotations aux provisions concernaient les participations détenues dans Lagardère Ressources (15 M€) et Matra Manufacturing Services (12 M€).

- ▶ parmi les autres éléments, le boni de +93 M€ dégagé en 2013 suite à la dissolution par transmission universelle de patrimoine de la société Désirade (holding de détention des titres EADS) au profit de Lagardère SCA.

Le résultat exceptionnel (+19 M€) se rapporte en 2014 à des reprises de provisions pour risques. En 2013, il s’établissait à 1 974 M€ dont 1 971 M€ au titre de la plus-value de cession, nette de frais, des titres EADS.

Le profit d’impôt s’élève à +43 M€ en 2014. Il comprend une charge de -28 M€ au titre de la contribution fiscale de 3 % sur les dividendes versés et un profit d’intégration fiscale de +71 M€ (excédent des impôts reçus des filiales membres du groupe fiscal intégré sur la charge fiscale de ce groupe). En 2013, ces montants s’établissaient respectivement à -40 M€ et +64 M€.

6.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

Actif

(en M€)	31.12.2014	31.12.2013
Actif immobilisé	6 114	6 185
Créances d’exploitation et divers	55	41
Disponibilités	4	8
Total actif	6 173	6 234

Passif

(en M€)	31.12.2014	31.12.2013
Capitaux propres	3 207	4 227
Provisions pour risques et charges	17	37
Dettes financières	2 896	1 930
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	53	40
Total passif	6 173	6 234

Au tableau de financement, les flux générés par l’activité 2014 sont négatifs de -6 M€.

Les flux nets d’investissement ont consommé une trésorerie de 25 M€, dont 18 M€ se rapportent à des achats d’actions propres réalisés dans le cadre des livraisons d’actions gratuites aux salariés à intervenir sur l’exercice 2014.

Les opérations financières dégagent une ressource nette en trésorerie de +27 M€ qui comprend :

- ▶ des dividendes versés pour 945 M€, ce montant incluant une distribution exceptionnelle prélevée sur les primes d’émission de 765 M€ ;
- ▶ le remboursement, à son échéance, le 6 octobre 2014 du solde de l’emprunt obligataire 2009, soit 640 M€ ;

- ▶ l’émission le 10 septembre 2014 d’un nouvel emprunt obligataire de 500 M€, à échéance cinq ans et au taux annuel de 2 % ;
- ▶ l’émission de billets de trésorerie pour un montant total de 316 M€ ;
- ▶ une augmentation des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance de 796 M€.

L’endettement net total, représenté par la somme de la trésorerie disponible moins les dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2014	31.12.2013
Trésorerie (endettement) net total	(2 886)	(1 922)

Sur l’exercice 2014, l’endettement net est en progression de 964 M€ qui s’explique, pour l’essentiel, par le montant des dividendes versés (945 M€) et les achats d’actions propres (18 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 2014 est exigible à moins de 30 jours.

6.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA
AU 31 DÉCEMBRE 2014



Bilan de la société mère au 31 décembre 2014

Actif (en M€)	31.12.2014 Montants bruts	31.12.2014 Amortissements et dépréciations	31.12.2014 Montants nets	31.12.2013 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	6 283	255	6 028	6 093
- Créances rattachées aux participations	-	-	-	-
- Autres titres immobilisés	113	27	86	92
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Actif immobilisé	6 396	282	6 114	6 185
Créances d'exploitation	5	-	5	-
Créances diverses	42	-	42	39
Valeurs mobilières de placement	3	-	3	7
Disponibilités	1	-	1	1
Charges constatées d'avance	6	-	6	-
Actif circulant	57	-	57	47
Charges à répartir sur plusieurs exercices	2	-	2	2
Écarts de conversion - Actif	-	-	-	-
Total Actif	6 455	282	6 173	6 234

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme

Passif (en M€)	31.12.2014	31.12.2013
Capital social	800	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	247	1 030
Réserves :		
- Réserve légale	87	87
- Réserves	-	-
- Autres réserves	1 531	31
Report à nouveau	599	1 428
Résultat net de l'exercice	(57)	2 007
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	-	(1 156)
Capitaux propres	3 207	4 227
Provisions pour risques et charges	17	37
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :	-	-
- Emprunts obligataires	1 006	1 152
- Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	316	-
- Dettes rattachées à des participations	1 574	778
Dettes d'exploitation	15	4
Dettes diverses	38	36
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	-	-
Total passif	6 173	6 234

Résultat de la société mère au 31 décembre 2014

(en M€)	2014	2013
Produits d'exploitation	52	7
Charges d'exploitation	(90)	(24)
Résultat d'exploitation	(38)	(17)
Produits financiers	53	133
Charges financières	(91)	(110)
Variation des provisions	(43)	3
Résultat financier	(81)	26
Résultat courant avant impôt	(119)	9
Résultat exceptionnel	19	1 974
Impôt sur les résultats	43	24
Résultat net	(57)	2 007

Tableau de financement de la société mère au 31 décembre 2014

(en M€)	2014	2013
Résultat net comptable	(57)	2 007
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	58	23
Boni de liquidation	-	(93)
Résultat sur cession d'immobilisations	-	(1 971)
Variation du besoin en fonds de roulement	(7)	(20)
Flux générés (consommés) par l'activité	(6)	(54)
Investissements financiers	(45)	(29)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	20	2 289
Diminution des créances et des prêts	-	370
Solde des opérations d'investissement	(25)	2 630
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	(31)	2 576
Dividendes versés	(945)	(1 323)
Diminution des emprunts et dettes financières	(640)	(1 003)
Emprunts nouveaux	816	-
Variation des comptes courants Groupe	796	(265)
Trésorerie Apport Fusion et Tup	-	10
Solde des opérations financières	27	(2 581)
Incidence des écarts de conversion	-	1
Variation de trésorerie	(4)	(4)
Trésorerie début de période	8	12
Trésorerie fin de période	4	8

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2014

(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 porte les participations ainsi que les moyens de financement du Groupe.

FAIT MARQUANT DE L'EXERCICE 2014

À effet du 1^{er} janvier 2014, Lagardère SCA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux, et ce en lieu et place de sa filiale Lagardère Ressources. Ce changement a entraîné les modifications suivantes au sein de l'organisation :

- Lagardère SCA, société sans salariés jusqu'à cette date, devient employeur des neuf responsables des directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources a conservés, qu'elle met à leur disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision.
- En contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SCA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes.

Par ailleurs et comme par le passé, Lagardère SCA continue de prendre directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès d'intervenants extérieurs.

En conséquence, la structure des comptes de résultat n'est pas comparable entre les exercices 2013 et 2014.

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 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables.

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 dépréciations 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 dépréciations sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

Dans le but d'apprécier directement le résultat économique des opérations sur valeurs mobilières de placement, les plus et moins-values nettes de cession sont regroupées sur une même ligne du compte de résultat, pour être compensées avec les revenus de ces valeurs.

4. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les dettes et créances sont converties au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture.

Les gains de change latents sont différés au bilan et n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- lorsque l'opération traitée en devises est assortie d'une opération parallèle destinée à couvrir les conséquences de la fluctuation des changes (couverture à terme), la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont les termes de dénouement sont voisins, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s’analysent comme suit :

	01.01.2014	Augmentation	Diminution	31.12.2014
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres (*)	6 410	44	58	6 396
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Total actif immobilisé	6 410	44	58	6 396

(*) Ce poste inclut les parts dans le FCPI Idinvest Digital Fund II pour 11 M€ dont 2 M€ souscrits au 31.12.2014.

L’augmentation du poste Participations correspond principalement à :

- l’acquisition de titres d’autocontrôle 35 M€ ;
- l’acquisition de bons de souscription d’actions Lagardère Media 8 M€.

La diminution de -58 M€ correspond à hauteur de -38 M€ à l’annulation de la valeur brute des titres d’autocontrôle par voie de réduction de capital et pour le solde aux cessions réalisées dans le cadre du contrat de liquidité.

Les variations des amortissements et dépréciations s’analysent comme suit :

	01.01.2014	Augmentation	Diminution	31.12.2014
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	225	78	21	282
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Total	225	78	21	282

Les augmentations de l’exercice comportent principalement :

- les dotations sur les actions propres 13 M€ ;
- les dotations sur les titres MMS 40 M€ ;
- les dotations sur les titres Financière de Pichat 24 M€.

La diminution de l’exercice correspond à l’annulation des provisions sur actions propres en contrepartie de la réduction de capital réalisée.

2. CRÉANCES

Au 31.12.2014, 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	-	-	-
Créances de l’actif circulant	47	47	-
Total	47	47	-

Les créances de l’actif circulant comprennent :

- les créances clients Groupe 5 M€ ;
- les créances sur l’État 28 M€ (dont 22 M€ de Crédit d’impôt et 6 M€ de TVA remboursable) ;
- les créances intra-groupe d’intégration fiscale 14 M€.

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2014	31.12.2013
Valeur brute	3	7
Dépréciation	-	-
Valeur nette	3	7
Valeur d'inventaire	3	7
Plus-values potentielles	-	-

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	Acompte sur dividende en instance d'affectation	Total
Capitaux propres au 31.12.2013	800	1 148	1 428	2 007	(1 156)	4 227
Réduction de capital	(4)	(14)	-	-	-	(18)
Augmentation de capital	4	(4)	-	-	-	-
Affectation du résultat 2013	-	1 500	507	(2 007)	-	-
Dividendes distribués (*)	-	(765)	(1 336)	-	1 156	(945)
Résultat de l'exercice	-	-	-	(57)	-	(57)
Acompte sur dividendes en instance d'affectation	-	-	-	-	-	-
Capitaux propres au 31.12.2014	800	1 865	599	(57)	-	3 207

(*) Y compris rémunération des commandités.

Au 31 décembre 2014, 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 2014, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 735 752 actions d'autocontrôle pour un montant de 38 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 2014 aux cogérants du Groupe bénéficiaires des plans du 31 décembre 2009 et du 29 décembre 2011, en juin 2014 et en décembre 2014 aux salariés bénéficiaires des plans d'attribution d'actions gratuites du 25 juin 2012 et du 17 décembre 2010.

5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2014
Détention au 1^{er} janvier	3 186 571
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité (*)	748 702
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité (*)	(810 202)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	600 000
Attributions	(3 199)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(735 752)
Détention au 31 décembre	2 986 120

(*) Contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, destiné à animer le marché du titre.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

A. 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.

La société a procédé au rachat d’une partie de l’emprunt et à l’annulation des obligations rachetées :

- en 2012, pour un montant de 123M€ en valeur nominale et un prix de rachat de 129M€ ;
- en 2013, pour un montant de 237M€ en valeur nominale et un prix de rachat de 250M€.

L’emprunt a été remboursé le 6 octobre 2014.

Pour l’année 2014, la charge d’intérêts s’élève à 23,8M€.

B 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 2014, la charge d’intérêt s’élève à 20,6M€.

C Lagardère SCA a émis le 10 septembre 2014 avec règlement le 19 septembre 2014 un emprunt obligataire de 500 M€ remboursable à échéance du 19 septembre 2019 au taux fixe de 2,00 %.

Pour l’année 2014, la charge d’intérêt s’élève à 2,8M€.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2014	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	1 006	6	1 000	-
Billets de trésorerie	316	316	-	-
Emprunts et dettes financières divers (*)	1 574	-	-	1 574
Dettes d’exploitation et dettes diverses	53	44	9	-
Total général	2 949	366	1 009	1 574

(*) Compte courant Lagardère Finance.

8. ÉTAT DES PROVISIONS

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2014	Dotations de l’exercice	Reprises de l’exercice	31.12.2014
Provisions pour risques et charges	37	-	20 (*)	17
Dépréciations				
- des immobilisations financières	225	78	21 (**)	282
- autres	33	-	33 (***)	-
Sous-total dépréciations	258	78	54	282
Total général	295	78	74	299
Dont dotations et reprises				
- financières		78	2	
- exceptionnelles		-	18	

(*) Se répartissant en :

- reprises de provisions utilisées : 16M€
- reprises de provisions non utilisées : 4M€

(**) Le détail est présenté en note 1 : Actif immobilisé

(***) 33M€ de reprise de dépréciations des primes sur options d’achat d’actions Lagardère annulées dans l’exercice. Cette reprise est compensée par une charge 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	6 103	Dettes financières	1 574
Créances de l'actif circulant	19	Dettes d'exploitation et dettes diverses	35
Autres	-	Autres	-

10. MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

Charges		Produits	
D'exploitation ^(*)	74	D'exploitation ^(**)	52
Financières ^(***)	80	Financiers ^(****)	55
Exceptionnelles	-	Exceptionnels	-

(*) Prestation générale Lagardère Ressources.

(**) Dont Redevance de marques 8 M€ Redevance d'assistance aux branches 44 M€.

(***) Dont Intérêts compte courant Lagardère Finance 2 M€ Provisions sur titres de Participations 78 M€.

(****) Dont Dividendes 53 M€ Reprise Provisions risque et charges 2 M€.

11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

	Montants		Montants
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	-	Dettes financières	-
Créances de l'actif circulant	-	Dettes d'exploitation et dettes diverses	9
Disponibilités	-		-
Total	-	Total	9

12. COMPTES DE RÉGULARISATION

	Montants		Montants
Charges constatées d'avance ^(*)	6	Produits constatés d'avance	-

(*) Il s'agit de la charge de pré-couverture de taux sur l'emprunt obligataire de 500 M€ émis en septembre 2014. Cette charge est amortie sur la durée de l'emprunt.

13. RÉSULTAT FINANCIER

	2014	2013
Produits financiers	55	136
Produits financiers de participations	53	39
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	-
Autres intérêts et produits assimilés (*)	-	93
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions	2	3
Gains de change	-	1
Charges financières	(136)	(110)
Intérêts et charges assimilés	(58)	(80)
Dotations aux provisions	(78)	(27)
Perte de change	-	(2)
Résultat financier	(81)	26

(*) En 2013: Boni de liquidation Désirade.

14. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2014	2013
Plus et moins-values de cessions d'actifs (*)	-	1 971
Dotations et reprises de provisions	19	3
Autres produits et charges exceptionnels	-	-
Résultat exceptionnel	19	1 974

(*) En 2013: Montant de la plus-value de cession, nette de frais, des titres EADS.

15. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt s'établit à +43M€ en 2014 comprenant une charge de -28M€ au titre de la contribution fiscale de 3 % sur les dividendes versés, le solde étant représenté par le profit

d'intégration fiscale (excédent des impôts reçus des filiales membres du groupe fiscal intégré sur la charge fiscale de ce groupe). Au 31 décembre 2014, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 475M€.

16. 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 meilleurs fortune	-
Garanties de loyers données à des filiales	3	Ligne de crédit autorisées et non utilisées	1 645
Garanties données au profit de tiers	3	Contregaranties reçues de Tiers	3
Intérêts bancaires sur crédit long terme	111		

Couverture des plans d'options d'achat d'actions

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'acquérir auprès de Barclays Plc des titres Lagardère SCA en vue de leur cession aux salariés bénéficiaires de ces plans.

Au 31 décembre 2014 la position des contrats de call est la suivante:

► 850 000 options à 40,00 € sur titres Lagardère Plan 2005

Au bilan du 31 décembre 2014 les calls sont valorisés à leur valeur de marché proche de zéro, ce qui a conduit sur l'exercice 2014 à enregistrer une dépréciation de 0,2M€.

La couverture des plans 2005 et 2006 portant respectivement sur 1 727 042 options à 45,69 € et 1 899 077 options à 44,78 € est assurée au travers de l'affectation de 2 986 120 actions directement détenues par Lagardère SCA et des 850 000 options d'achat (calls). Les caractéristiques de ces contrats tiennent compte de l'ajustement opéré le 20 juin 2014 sur le prix d'acquisition et sur le nombre d'options desdits plans afin de préserver les droits des bénéficiaires par suite de la distribution exceptionnelle de 6 € par action prélevée sur les réserves et approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2014.

Au 31 décembre 2014, l'action Lagardère cotait 21,6 €.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2010 à 2014, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés, des Co-gérants du Groupe et des membres du Comité Opérationnel Lagardère Media, portant sur les quantités suivantes :

	Nombre de droits à actions gratuites attribués à l'origine	Nombre de droits restants au 31 décembre 2014 après ajustement du 20 juin 2014 (*)
Plans du 17 décembre 2010	634 950	-
Plans des 15 juillet et 29 décembre 2011	650 000	134 552
Plans du 25 juin 2012	645 800	254 484
Plans du 26 décembre 2013	712 950	851 441
Plan du 22 décembre 2014	306 120	306 120

(*) Ajustement du nombre de droits opéré le 20 juin 2014 afin de préserver les droits des bénéficiaires par suite de la distribution exceptionnelle de 6 € par action prélevée sur les réserves.

Pour les salariés du Groupe, ces cinq 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 31 décembre 2016, 1^{er} avril 2015 et 2014 respectivement pour les plans 2013, 2012 et 2011 ;

- d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

Pour les membres du Comité Opérationnel Lagardère Media, bénéficiaires du plan du 26 décembre 2013, l'attribution des actions est soumise à une condition de présence qui court jusqu'au 31 décembre 2016 et à l'atteinte d'objectifs de performance fondés sur le résultat opérationnel Média et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe.

Filiales et participations au 31 décembre 2014

(en M€)	Capital	Réserves hors résultat	Quote part du capital détenue en %	
Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Lagardère SCA, ou ayant une influence significative.				
A . Filiales (50 % au moins du capital détenu par Lagardère SCA)				
FINANCIÈRE DE PICHAT & Compagnie (6 rue Laurent Pichat - 75116 Paris)	99 169	12 149	99,25	
HOLPA (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	536	3 080	100,00	
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	2 800 000	289 068	100,00	
LAGARDÈRE MEDIAS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris) (*)	873 600	65 754	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	3 401	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	10 000	(17 463)	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	4 375	100,00	
M N C (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	89 865	35 957	100,00	
B . Participations (10 à 50 % du capital detenu par Lagardère SCA)				
C . Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SCA)				
Renseignements concernant les autres filiales et participations :				
A . Filiales non reprises au paragraphe A				
- Autres filiales Lagardère UK				
B . Participations non reprises au paragraphe B				
- Autres filiales				
C . Participations non reprises au paragraphe C				
- Autres filiales				

(*) Résultat à ajuster

	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					
	165 450	110 636				156	24 226
	16 938	3 592				(24)	
	3 080 000	3 080 000				34 652	29 120
	2 695 983	2 695 983			8 065	178 888	
	25 444	25 444				(935)	
	92 332	0			76 216	677	
	94 035	0			16 072	(28 923)	
	112 732	112 732				1 667	
	452	452					

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2014

(Article 6 de la loi du 1^{er} mars 1984)

I. Titres de participations (en milliers d'euros)		
A. Participations Françaises		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :		6 052 483
Nombre d'actions ou de parts :		
6 453 988	Financière de Pichat & Compagnie	134 707
107 284	Holpa	3 616
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	0
845 474	Matra Manufacturing & Services	0
7 848 480	MNC	112 732
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		
Total des participations Françaises		6 052 483
B. Participations étrangères		
Nombre d'actions ou de parts :		
325 100	Lagardère UK	452
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		0
Total des participations Etrangères		452
Total des titres de participations		6 052 935
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)		
C. Fonds d'investissement	FCPI Idinvest Digital Fund II	1 811
Total des fonds d'investissement		1 811
D. Actions propres		65 591
Total des actions propres		65 591
Total des autres titres immobilisés		67 401
III. Valeurs mobilières de placement (en milliers d'euros)		
A. Titres de placement Français		
1. Actions et SICAV		0
Nombre d'actions ou de parts :		
2. Fonds communs de Placement		3 024 607
Nombre d'actions ou de parts :		
4	AMUNDI TRESO 3 MOIS PARTS DP	3 024 607
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)		3 024 607

Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices

(Articles R225-83/R225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2010	2011	2012	2013	2014
I Capital en fin d'exercice (en euros)					
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					
II Opérations et résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	8 457	12 535	7 054	7 239	52 028
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	272 386	257 302	(65 638)	1 976 989	(75 353)
c) Impôt sur les bénéfices	88 017 ^(*)	93 037 ^(*)	88 276 ^(*)	23 410 ^(*)	43 467^(*)
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	373 527	297 253	53 952	2 006 615	(57 052)
e) Résultat distribué aux actionnaires	165 097	165 700	166 247	2 100 928	(**)
III Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,75	2,67	0,17	15,25	(0,91)
b) Résultat après impôts et charges calculées	2,85	2,27	0,41	15,30	(0,44)
c) Dividende distribué à chaque action	1,30	1,30	1,30	16,30	(**)
IV Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés					9
b) Montant de la masse salariale de l'exercice					3 178 984
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice					1 837 379

(*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(**) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 5 mai 2015 la distribution d'un dividende unitaire 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 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lagardère SCA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Principes et méthodes comptables

La note 2 « Immobilisations financières » de la partie « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux 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 ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 30 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres **MAZARS**

Jeanne Boillet

Thierry Blanchetier

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

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 2014, 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 aux comptes consolidés relative aux immobilisations incorporelles de Lagardère Unlimited et du groupe LeGuide.

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 les notes 3.10 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe Lagardère réalise au moins annuellement un test de dépréciation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition. Nous avons apprécié les 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 2014.

En ce qui concerne les actifs de la Branche Unlimited, l'atteinte des hypothèses retenues par le management 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 attachées.

En ce qui concerne les actifs du groupe Le Guide (Branche Active), l'atteinte des hypothèses retenues par le management pour les prévisions de flux de trésorerie dépend notamment du rétablissement d'un environnement concurrentiel équilibré au travers d'une évolution du cadre réglementaire européen et du succès de la diversification dans de nouvelles activités.

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 le management dans les business-plans utilisés dans le cadre des tests de valeur.

- 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 aux 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 de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Courbevoie et à Paris-La Défense, le 30 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Thierry Blanchetier

ERNST & YOUNG et Autres

Jeanne Boillet

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

6.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Associés,

En qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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.

AVEC LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT, ACTIONNAIRE DE VOTRE SOCIÉTÉ

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 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^{er} 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^{er} janvier 2004.

Votre Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a autorisé un avenant modifiant, à compter du 1^{er} janvier 2004, les modalités de calcul de la rémunération de la société Lagardère Capital & Management.

A 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 10%. Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut excéder 1 million d'euros. Au titre de l'exercice 2014, le montant de cette marge s'élève à 1 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 le 1^{er} juillet 2005 et les droits s'acquièrent à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté au sein du Comité Exécutif dans la limite de 20 années, le bénéfice du régime étant subordonné à la présence des bénéficiaires dans l'entreprise lors de leur départ en retraite ou préretraite. Il s'applique également en cas de licenciement après l'âge de 55 ans ou d'invalidité.

Pour l'exercice 2014, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale s'élève à 30,2 millions d'euros par rapport à 25,3 millions d'euros au titre de l'exercice 2013.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 30 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres **MAZARS**

Jeanne Boillet

Thierry Blanchetier



INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE – GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA RFA	196
7.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions	196
7.1.2 Présentation de la Commandite Lagardère SCA	196
7.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS, LES GÉRANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	197
7.2.1 Associés Commandités	197
7.2.2 Gérants	197
7.2.3 Membres du Conseil de Surveillance	201
7.2.4 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	208
7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES RFA	209
7.3.1 Gérance et Comité Exécutif	209
7.3.2 Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 aux membres de la Gérance	221
7.3.3 Conseil de Surveillance	226
7.3.4 État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2014	227
7.3.5 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées (rapport spécial de la Gérance)	228

7.3.6 Options de souscription ou d'achat d'actions sur les actions de l'émetteur ou sur celles des sociétés liées (rapport spécial de la Gérance)	230
7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE RFA	232
7.4.1 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	232
7.4.2 Rapport du Président du Conseil de Surveillance	242
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	248
7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE) RFA	249
7.5.1 Opérations conclues avec LC&M	249
7.5.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	249

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 des membres 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 paragraphe 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.

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

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 2014, la Gérance de la Société était exercée par deux Gérants :

- Monsieur Arnaud Lagardère et
- la société ARJIL COMMANDITÉE-ARCO

7.2.2.1 ARNAUD LAGARDÈRE

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues directement et indirectement au 31 décembre 2014 (voir § 8.1.8.1) : 10 721 578.

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant en mars 2003 et son mandat a été renouvelé le 11 mars 2009 puis le 11 mars 2015 par le Conseil de Surveillance sur proposition des Associés Commandités, pour une durée de six ans jusqu'au 25 mars 2021.

Monsieur Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS) et Lagardère Capital & Management (SAS). M. Arnaud Lagardère et ces deux sociétés détiennent, au 31 décembre 2014, 8,18 % du capital de Lagardère SCA (voir § 8.1.8.1).

Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'Université de Paris Dauphine, Monsieur 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 31-12-2014)

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

Président de la société Lagardère (SAS)

Président de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media (SAS)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Président du Comité de Direction de la société Lagardère Unlimited (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Président de la société Lagardère Unlimited Inc.

Représentant permanent de la société Lagardère Unlimited Inc., Associée Gérante de la société Lagardère Unlimited LLC

Président de la société Sports Investment Company LLC

Membre du Conseil d'Administration de la société World Sport Group Investments Ltd

Membre du Conseil d'Administration de la société World Sport Group Holdings Ltd

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Néant

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Membre du Conseil de Surveillance de Daimler (AG) (sorti en avril 2010)

Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G. (Association loi 1901) (sorti en septembre 2010)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) (sorti en mai 2011)

Membre du Conseil d'Administration de la société European Aeronautic Defence and Space Company-EADS N.V. (sorti en avril 2013)

Président du Conseil d'Administration de la société EADS Participations B.V. (sorti en avril 2013)

Président et Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS) (sorti en octobre 2013)

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

7.2.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL COMMANDITÉE-ARCO

Société anonyme au capital de 40.000 €⁽¹⁾

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Représentée par Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano.

La société ARJIL COMMANDITÉE-ARCO a été nommée Gérante 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 :

- Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général,
- Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué,
- Monsieur Dominique D'Hinnin en qualité de Directeur Général Délégué,
- Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

En leur qualité de représentants légaux de ARJIL COMMANDITÉE-ARCO, Gérante de Lagardère SCA, Messieurs 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 31.12.2014) :

ARNAUD LAGARDÈRE (voir pages précédentes)

PIERRE LEROY

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2014 : 55 049

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, Président-Directeur Général 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 31-12-2014)

Administrateur, Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

Président de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur, Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)

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 de droit monégasque)

Président du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergère (SAS)

Liquidateur 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)

Représentant de la société Lagardère Participations, Président de la société Hélios (SAS)

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)

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère UK Ltd

Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Président de l'IMEC (« Institut Mémoires de l'Édition Contemporaine »)

Président du Fonds de dotation « Mémoire de la création contemporaine »

Président du jury du « Prix des Prix » littéraires

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

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)

Président de la société Désirade (SAS) (sorti en avril 2013)

(1) Voir au § 8.2.4 les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco.

Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS)
(sorti en avril 2013)

Gérant de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA)
(sorti en août 2014)

Représentant de la société Lagardère Participations,
gérante de la Société Matpar 4 (SCA) (sorti en décembre 2014)

DOMINIQUE D'HINNIN

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 4 août 1959

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2014 :
89 101

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 de 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

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31-12-14)

Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

Administrateur et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)

Président-Directeur Général de la société Ecrinvest 4 (SA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) 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)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS)

Administrateur de la société Marie Claire Album (SA)

Administrateur de la société Holding Evelyne Prouvost (SA)

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère North America, Inc.

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

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 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)

Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS)
(sorti en avril 2013)

Membre du Conseil d'Administration de la société European Aeronautic Defence and Space Company – EADS N.V.
(sorti en avril 2013)

Membre du Conseil d'Administration de la société EADS Participations B.V. (sorti en avril 2013)

Représentant permanent de la société Hachette Filipacchi Presse au Conseil d'Administration de la société Les Éditions P. Amaury (SA) (sorti en mai 2013)

Membre du Conseil Stratégique de Price Waterhouse Coopers France (sorti en juin 2013)

Vice-Président, membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité d'Audit de la société Canal+ France (SA)
(sorti en novembre 2013)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat & Cie SCA (sorti en août 2014)

THIERRY FUNCK-BRENTANO

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2014 :
68 880

Diplômé de l'université Paris Dauphine (maîtrise de gestion) et titulaire d'un MBA de l'université Northwestern (Kellogg), Monsieur 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 (AU 31-12-14)

Administrateur et Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

Administrateur et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)

Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) au Conseil d'Administration de la société Hachette Livre (SA)

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)

Membre du Conseil d'Administration de la société
World Sport Group Holdings Ltd

Membre du Conseil d'Administration de la société
World Sport Group Investments Ltd

Représentant de la société Lagardère Unlimited, Président
de la société Lagardère Unlimited Stadium Solutions (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast
(société de droit monégasque)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation
des Folies Bergère (SAS)

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 Général et Trésorier de l'Association
sportive Lagardère Paris Racing Ressources
(Association loi 1901)

Secrétaire général et membre du comité directeur
de l'Association sportive Lagardère Paris Racing

**C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
EN DEHORS DU GROUPE**

Néant

**D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

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-A.A.P)
(sorti en novembre 2011)

Administrateur de la société SGEL (Sociedad General Espanola
de Libreria) *(sorti en juillet 2012)*

Président-Directeur Général de la société Sopredis (SA)
(sorti en janvier 2013)

7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2014

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	Xavier de Sarrau Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2018 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Nathalie Andrieux Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ^(*)
Membre du Conseil	Martine Chêne Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Georges Chodron de Courcel Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	François David Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil	Yves Guillemot Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2018 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Pierre Lescure Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2016 ^(*)
Membre du Conseil	Jean-Claude Magendie Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2018 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Soumia Belaidi Malinbaum Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2013	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Hélène Molinari Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ^(*)
Membre du Conseil	Javier Monzón Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil	François Roussely Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Aline Sylla-Walbaum Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2013	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil	Susan M. Tolson Membre indépendant ⁽¹⁾	10.05.2011 ^(**)	AGO 2015 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Patrick Valroff Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2018 ^(*)
Secrétaire	Laure Rivière-Doumenc		

(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 Susan M. Tolson a pris effet le 1^{er} juillet 2011.

XAVIER DE SARRAU

16 West Halkin Street – SW1 X 8JL Londres

Né le 11 décembre 1950

Nationalité française

Date de nomination : 10 mars 2010⁽¹⁾

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

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)

Administrateur Oredon Associates (UK)

Administrateur Verny Capital (Kazakhstan)

Administrateur de la Somodeco (Monaco)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur d'IRR SA (Suisse)

Membre du Conseil de Surveillance de Financière Atlas

Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA

Membre du Conseil de Dombes SA (Suisse)

Membre du Conseil de FCI Holding SA

Membre du Conseil de Continental Motors Inns SA (Luxembourg)

NATHALIE ANDRIEUX

4, square Victorien Sardou – 75016 Paris

Née le 27 juillet 1965

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

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 dont elle accompagne l'expansion européenne à partir de 2008.

Nommée Présidente de Mediapost en 2009, elle initie alors le projet stratégique de Mediapost pour les années 2010-2013 et développe les offres de service média grâce à la création de Mediapost Publicité et aux acquisitions de Sogec (leader du marketing promotionnel), Mediaprism (agence de communication et connaissance client), Adverline (media Internet), Cabestan (spécialiste des plates-formes de routage et des solutions Customer Relationship Management).

Elle prend la présidence de Mediapost Communication lors de sa création en septembre 2011.

En plus de sa fonction de Présidente de Mediapost Communication, Nathalie Andrieux devient en septembre 2012 Directrice Générale Adjointe en charge du développement du Numérique du Groupe La Poste.

Le 18 janvier 2013, elle est nommée Membre du Conseil National du Numérique, et elle intègre le Conseil Scientifique de l'Institut Mines-Télécom en septembre 2013.

En avril 2014, dans le cadre du plan «La Poste 2020, conquérir l'avenir», la branche Numérique du Groupe est née et Nathalie Andrieux en prend la responsabilité.

En novembre 2014, elle est nommée Membre du Conseil de Surveillance de XAnge Private Equity. En mars 2015, elle quitte le groupe La Poste.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Membre du Conseil National du Numérique

Membre du Comité d'Investissement de XAnge Capital 2

Membre du Conseil Scientifique de l'Institut Mines Telecom

Membres du Conseil de surveillance de Xange Private Equity

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Présidente de Mediapost Holding

Membre du Comité d'Orientation de Matching

Membre du Comité d'Orientation de Media Prisme

Administratrice de Maileva

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost Publicité

Membre du Comité d'Orientation de SMP

Membre du Comité d'Orientation de Cabestan

Administratrice de Mix Commerce

Membre du Comité Stratégique de Idenum

Administratrice de Docapost

Administratrice de Mediapost SGPS (Portugal)

Administratrice de Mediapost Spain (Espagne)

(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.

Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale
 Membre du Comité Stratégique de La Banque Postale
 Administratrice de Mediapost Hit Mail (Roumanie)
 Membre du Comité d'Orientation de Neopress
 Présidente de Mediapost
 Présidente de Mediapost Publicité
 Présidente de SMP
 Présidente de Financière Adverline
 Présidente de Adverline, Représentant Permanent de Financière Adverline
 Présidente de Cabestan
 Présidente du Conseil d'Administration de Mix Commerce
 Présidente de Mediapost Multicanal
 Membre du Comité de Mediapost 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)
 Présidente de Financière Sogec Marketing, Représentant permanent de SMP
 Présidente de MDP 1
 Présidente de Media Prisme
 Présidente de Matching

MARTINE CHÊNE

64, rue du Parc – 34980 St Gely du Fesc

Née le 12 mai 1950

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2017⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 400

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 5 dernières années

Mme Martine Chêne n'a pas exercé d'autre mandat au cours des 5 dernières années.

GEORGES CHODRON DE COURCEL

7 bis, rue de Monceau – 75008 Paris

Né le 20 mai 1950

Nationalité française

Date de nomination : 19 mai 1998

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance 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 de juin 2003 à juin 2014.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Administrateur de la société Bouygues SA

Administrateur de la société Nexans SA

Administrateur de FFP SA (Société Foncière, Financière et de Participations)

À l'étranger :

Administrateur de la société Erbé SA (Belgique)

Administrateur de la société GBL – Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)

Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)

Administrateur de Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse)

Administrateur de Scor Switzerland AG (Suisse)

Administrateur de SGLRI (SCOR Global Life Reinsurance Ireland)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de la société Alstom SA

Administrateur de la société Verner Investissements SAS

Censeur de la société Exane SA

Président de la société BNP Paribas (Suisse) SA

Vice-Président de Fortis Bank SA/NV (Belgique)

Administrateur de BNP Paribas ZAO (Russie)

Administrateur de la société CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille – Belgique)

Censeur de la société Safran SA

Censeur de la société SCOR SE

Président de la société Compagnie d'Investissement de Paris SAS

Président de la société Financière BNP Paribas SAS

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

FRANÇOIS DAVID

6, rue Auguste Bartholdi – 75015 Paris

Né le 5 décembre 1941

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2017⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance 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

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

Administrateur de Rexel

Membre du Conseil de Surveillance d'Areva

Membre du Conseil d'Administration de Natixis Coficine

Administrateur de Vinci

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)

YVES GUILLEMOT

28, rue Armand Carrel – 93100 Montreuil

Né le 21 juillet 1960

Nationalité française

Date de nomination : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

M. Yves Guillemot est diplômé de l'Institut des Petites et Moyennes Entreprises. Il a fondé la société Ubisoft avec ses quatre frères en 1986 et en est devenu le Président. La société s'est rapidement

développée en France et sur les principaux marchés étrangers. Aujourd'hui Président-Directeur Général, M. Yves Guillemot a porté Ubisoft au troisième rang des éditeurs indépendants de jeux vidéo. Les équipes d'Ubisoft comptent plus de 9 200 talents répartis dans 29 pays. Ces talents créent et distribuent les jeux vidéo d'Ubisoft et de ses partenaires dans plus de 55 pays à travers le Monde.

M. Yves Guillemot a été élu Entrepreneur de l'année par Ernst & Young en 2009 et a également reçu le prix du Dirigeant d'Entreprise Franco-Québécois de l'année en France en 2012, l'European Games Awards, Personality Award en Allemagne en 2011 et le MCV Awards, Grand prix au Royaume-Uni en 2011.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président-Directeur Général d'Ubisoft Entertainment SA

Directeur Général Délégué et Administrateur de Gameloft SE, Guillemot Corporation SA

Administrateur de Rémy Cointreau

À l'étranger :

Directeur Général Délégué de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

Directeur d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)

À noter également que M. Yves Guillemot exerce les mandats suivants, en France et à l'étranger, au sein du groupe Ubisoft

En France :

Président d'Ubisoft Annecy SAS, Ubisoft Emea SAS, Ubisoft France SAS, Ubisoft International SAS, Ubisoft Montpellier SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS, Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS, Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS, Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon SAS, Ubisoft Paris SAS, Ubisoft Production Internationale SAS, Nadeo SAS, Owlent SAS

Gérant d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Script Movie SARL, Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris – Mobile SARL

À l'étranger :

Gérant de Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Related Designs Software GmbH (Allemagne), Ubisoft EooD (Bulgarie), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg), Ubisoft Sarl (Maroc)

Président et Administrateur d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Musique Inc. (Canada), Ubisoft Editions Musique Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), 9276-8309 Québec Inc. (Canada), Studio Ubisoft Saint-Antoine Inc. (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Ubi Games SA (Suisse), Red Storm Entertainment Inc. (États-Unis), Ubisoft CRC Ltd (Royaume-Uni)

Président d'Ubisoft LLC. (États-Unis)

Vice-Président et Administrateur d'Ubisoft Inc. (États-Unis)

Directeur Général (CEO) et Administrateur d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats arabes unis)

Administrateur Exécutif de Shangai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)

Administrateur d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Barcelona Mobile SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), Ubisoft BV (Pays-Bas), Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Reflections Ltd (Royaume-Uni), Red Storm Entertainment Ltd (Royaume-Uni), Future Games of London Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Singapore Pte Ltd (Singapour), Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède), RedLynx Oy (Finlande), Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)

M. Yves Guillemot a par ailleurs exercé au cours des cinq dernières années les mandats suivants, en France et à l'étranger, au sein du groupe Ubisoft

En France :

Président de Ludi Factory SAS, Ubisoft Books & Records SAS, Ubisoft Design SAS, Ubisoft Graphics SAS, Ubisoft Manufacturing & Administration SAS, Ubisoft Organisation SAS, Ubisoft World SAS, Tiwak SAS, Ubisoft Computing SAS, Ubisoft Marketing International SAS, Ubisoft Development SAS, Ubisoft Editorial SAS, Ubisoft Operational Marketing SAS, Ubisoft Support Studios SAS

Directeur Général Délégué et administrateur Guillemot Brothers SE (France)

Gérant d'Ubisoft Art SARL, Ubisoft Castelnau SARL, Ubisoft Counsel & Acquisitions SARL, Ubisoft Emea SARL, Ubisoft Gameplay SARL, Ubisoft Market Research SARL, Ubisoft Marketing France SARL, Ubisoft Paris Studios SARL, Ubisoft Production Internationale SARL, Ubisoft Production Annecy SARL, Ubisoft Production Montpellier SARL, Ubisoft Design Montpellier SARL, Ubisoft Talent Management SARL, Ubisoft IT Project Management SARL, Ubisoft Innovation SARL, Ubisoft Services SARL, Ubisoft Créa SARL, Ubisoft Studios Montpellier SARL

À l'étranger :

Président et Administrateur de Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Quazal Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Arts Numériques (Canada), Ubisoft Vancouver (Canada), Ubisoft Canada Inc. (Canada), L'Atelier Ubi Inc. (Canada), Ubisoft Holdings Inc. (États-Unis)

Président d'Ubisoft Finland OY (Finlande)

Gérant d'Ubisoft GmbH (Allemagne), Max Design Entertainment Software Entwicklungs GmbH (Autriche), Spieleentwicklungskombinat GmbH (Allemagne)

Administrateur d'Ubisoft Norway A/S (Norvège), Ubisoft Ltd (Irlande), Ubisoft Sweden A/B (Suède), Gameloft Inc. (États-Unis)

Membre unique du Comité de Liquidation et Président d'Ubisoft Norway A/S (Norvège)

PIERRE LESCURE

38, rue Guynemer - 75006 Paris

Né le 2 juillet 1945

Nationalité française

Date de nomination : 22 mars 2000

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2016⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Journaliste, M. Pierre Lescure a notamment été Directeur de la Rédaction de France 2, Président-Directeur Général de Canal+ et Directeur Général de Vivendi Universal.

Il est, depuis le 1^{er} juillet 2014, Président du Festival de Cannes.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président de la société AnnaRose Productions (SAS)

Administrateur de la société Havas Advertising

Président de la société Molotov

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

Directeur du Théâtre Marigny

Membre du Conseil d'Administration de la société Thomson SA

Président de la société Lescure Farrugia Associés

JEAN-CLAUDE MAGENDIE

19, rue Raynouard – 75016 Paris

Né le 24 mai 1945

Nationalité française

Date de nomination : 27 avril 2010

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

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 été Membre de la Commission de Réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique.

Dans le cadre de la Commission Justice du Club des Juristes qu'il présidait, il a publié un rapport sur la Réforme des tribunaux de commerce qui parut dans l'Édition générale de la Semaine juridique du 15 juillet 2013.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Président du Collège européen de résolution des conflits

Président de l'Association médiation entreprises

Consultant auprès de l'Union nationale des fabricants (Unifab)

Arbitre et médiateur

Rédacteur de la tribune Hémisphère Droit du *Nouvel Économiste*

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Comité scientifique de l'Institut National des Hautes Études de la sécurité et de la justice

Premier Président de la Cour d'appel de Paris

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

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

Membre du Conseil d'Administration de la société Lextenso

SOUMIA BELAIDI MALINBAUM

11, rue des Villarmins – 92210 Saint-Cloud

Née le 8 avril 1962

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2013

Date d'expiration du mandat : AGO 2017⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Soumia Belaidi Malinbaum a accompli l'essentiel de sa carrière dans le secteur du Numérique et des Technologies en tant que fondatrice et dirigeante de PME. Elle est aujourd'hui Directrice Générale adjointe du Groupe Keyrus, société de conseil aux entreprises, à laquelle elle a apporté la société Specimen qu'elle avait créée et développée durant 15 ans. Avant d'être nommée Directrice du développement de ce Groupe, elle en a été Directrice des Ressources humaines.

Elle est très engagée dans la promotion et le management de la diversité dans l'entreprise et est notamment Présidente de l'Association Européenne des Managers de la Diversité et fondatrice de l'Association Française des Managers de la Diversité.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Conseil d'Établissement d'enseignement de HEC Paris

Membre du Conseil d'Administration de l'Université Paris Dauphine

Membre du Conseil d'Administration de l'IMA (Institut du monde arabe)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur et Présidente du Comité d'Audit de FMM (France Médias Monde)

HÉLÈNE MOLINARI

19 bis, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine

Née le 1^{er} mars 1963

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016 ⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA.

Hélène Molinari est ingénieur de formation. Elle a commencé sa carrière en 1985 chez Cap Gemini en qualité de consultante puis rejoint en 1987 le Groupe Robeco pour y développer les ventes institutionnelles. En 1991, elle entre dans le Groupe Axa et participe à la création d'Axa Asset Managers, leader en gestion d'actifs. 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 au niveau Mondial.

En 2005, elle rejoint l'équipe de direction du Medef où elle occupe différentes fonctions auprès de Laurence Parisot, en charge

notamment de la communication, des adhérents, des activités sociétales. Elle supervise un certain nombre de fonctions centrales dont le secrétariat général. Elle participe à l'élaboration du Code Afep-Medef. En 2011, elle est nommée Directrice Générale Déléguée et membre du Conseil Exécutif du Medef.

En 2013, elle rejoint Be-Bound en tant que Vice-présidente. Be-Bound est une Start up numérique présente en France et dans la Silicon Valley qui permet au niveau mondial de rester connecter à l'essentiel d'Internet même quand il n'y a pas de couverture Internet.

En 2014, elle devient dirigeante de AHM Conseil, spécialisée dans l'organisation d'événements culturels.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Comité de Pilotage de Tout le monde chante contre le cancer

Membre du Comité de Pilotage du Prix de la femme d'influence

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil d'Administration de NQT (Nos quartiers ont des talents)

Membre du Conseil d'Administration du Celsa (Centre d'Études Littéraires et Scientifiques Appliquées)

Membre du Conseil d'Administration d'Epa (Entreprendre pour Apprendre)

Membre du bureau des JDE (les Journées de l'Entrepreneur)

Membre du Conseil d'Administration d'AXA IM Limited

JAVIER MONZÓN

Avda. De Bruselas, 33-35, 28108 Arroyo de la Vega – Alcobendas, Madrid

Né le 29 mars 1956

Nationalité espagnole

Date de nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2017⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Diplômé en Économie, Javier Monzón a été Directeur Financier et Directeur Général du Développement d'entreprises chez Telefónica, et également Président de Telefónica Internacional. Il a par ailleurs été associé mondial de Arthur Andersen et associé responsable en Espagne du *corporate finance consulting services*. Il est depuis sa constitution en 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 Construcción y Servicios S.A (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de ACS Servicios y Concesiones S.L (Espagne)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Représentant permanent de Indra Sistemas SA au Conseil d'Administration de Banco Inversis, S.A (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de YPF S.A (Argentine)

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

FRANÇOIS ROUSSELY

25, avenue Kléber – 75784 Paris Cedex 16

Né le 9 janvier 1945

Nationalité française

Date de nomination : 11 mai 2004

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : AGO 2016⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

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

Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Imagine (Institut des maladies génétiques)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Vice-Président de la Fondation du Collège de France

Président du Comité Budé (Collège de France)

Président-Directeur général de Crédit Suisse – France

Président de Crédit Suisse banque d'investissement France

Président d'honneur d'EDF

ALINE SYLLA-WALBAUM

Kingscliffe, Antrim road – NW3 4XS - Londres

Née le 12 juin 1972

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2013

Date d'expiration du mandat : AGO 2017⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômée de HEC et de l'Institut d'études politiques de Paris, ancienne élève de l'École Nationale d'Administration et Inspectrice des Finances, Aline Sylla-Walbaum est Directrice générale internationale luxe de Christie's depuis septembre 2014. Avant de rejoindre Christie's en 2012, en tant que Directrice Générale de Christie's France, entreprise leader mondial de l'« art business », elle a été notamment Directrice générale déléguée du développement de Unibail-Rodamco, première société foncière européenne cotée d'immobilier commercial, conseillère à la Culture et à la Communication au cabinet du Premier ministre de 2007 à 2008 et Administratrice générale adjointe - Directrice du développement culturel du Musée du Louvre pendant cinq années.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Vice-Présidente du Conseil d'Administration de l'Orchestre de Paris

Membre du Conseil d'Administration du Musée d'Orsay

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil d'Administration du musée du Louvre-Lens

SUSAN M. TOLSON

3319 Prospect St. NW

Washington, DC 20007

Née le 7 mars 1962

Nationalité américaine

Date de nomination : 10 mai 2011

Date d'expiration du mandat : AGO 2015⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

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 billion 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 20 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.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Administrateur de WorldLine E-Payment Services, Membre des Comités d'Audit, Gouvernance et Rémunération

Présidente Honoraire de l'American Friends of The Musée d'Orsay

À l'étranger :

Administrateur de l'American Cinémathèque

Administrateur de Outfront Media, Présidente du Comité de Gouvernance et Nomination et membre du Comité de Rémunération

Administrateur de Take-Two Interactive, Membre du Comité d'Audit
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

Administrateur de American Media, Inc.

Membre du Conseil de l'American University of Paris

Présidente Honoraire du Conseil de l'American Women's Group in Paris

Administrateur de la Fulbright Commission

PATRICK VALROFF

26, rue de Clichy – 75009 Paris

Né le 3 janvier 1949

Nationalité française

Date de nomination : 27 avril 2010

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

Date d'expiration du mandat : AGO 2018⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

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 (S.p.A.)

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCl du Bois Sauvage

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCl de la Grande Verrière

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCl de l'Écoute s'il pleut

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCl du Petit Bois

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCl 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).

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

RFA

7.3.1 GÉRANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, présidé par M. Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant de Lagardère SCA, réunit autour de lui les responsables des grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe. Trois d'entre eux sont Co-gérants et ont le statut de dirigeants mandataires sociaux.

Au 31 décembre 2014, le Comité Exécutif était composé de :

MM. Arnaud Lagardère,	Gérant-Commandité, Président du Comité	} Gérance
Pierre Leroy,	Secrétaire Général, Co-gérant	
Dominique D'Hinnin,	Directeur Financier, Co-gérant	
Thierry Funck-Brentano,	Directeur des Ressources humaines, de la Communication et du Développement durable, Co-gérant	
Ramzi Khiroun	Porte-parole de la Gérance, Directeur des Relations Extérieures	

Les rémunérations salariales perçues par les membres du Comité Exécutif, en contrepartie des fonctions et responsabilités qu'ils assument au sein du groupe Lagardère sont à la charge 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 recevaient par ailleurs à titre accessoire une rémunération d'EADS, pour les fonctions qu'ils occupaient au sein du Conseil d'Administration de cette société jusqu'en avril 2013, date de la cession par le groupe Lagardère de la participation qu'il y détenait. Ils ont reçu en 2014 le solde de ce qui leur était dû sur cette rémunération pour l'exercice antérieur. Les chiffres correspondant, qui étaient déjà exposés dans le Document de référence 2013, sont rappelés en 7.3.1.2.F mais ne sont pas concernés par les commentaires et analyses rassemblés dans ce chapitre.

7.3.1.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les principes gouvernant la politique de rémunération des membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA ont pour l'essentiel été fixés en 2003 lors de la nomination de M. Arnaud Lagardère en qualité de Commandité-Gérant. Ils sont depuis cette date appliqués de façon constante, tout en ayant évolué en conformité avec les prescriptions du code Afep-Medef auxquelles ils se réfèrent, permettant ainsi de maintenir une cohérence et une stabilité en lien avec la stratégie, les objectifs et la performance du Groupe.

Au travers des véhicules mis en œuvre, ils visent à trouver un juste équilibre, tant individuel que collectif, dans le partage de la rétribution du travail et de la responsabilité correspondante entre une partie forfaitaire et récurrente (partie « fixe » du salaire annuel), et une partie directement liée aux résultats, à la vie et au développement du Groupe (partie « variable » du salaire annuel et attribution d'actions de performance). À l'intérieur de cette seconde partie, un équilibre est également recherché entre la part qui dépendra de données à court terme (partie variable du salaire annuel, assis sur les paramètres de l'exercice considéré) et celle qui dépendra de données à moyen et long terme (actions de performance).

Les critères sur lesquels sont établis tant la fixation de la partie variable du salaire que l'attribution définitive des actions de performance sont principalement financiers et relatifs à deux indicateurs jugés essentiels, ceux qui fondent la santé du Groupe : le Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du pôle « Média », critère représentatif de l'évolution du résultat des activités opérationnelles du Groupe, et celui des Flux Opérationnels, critère représentatif du flux de trésorerie engendré par ces activités. Mais la partie variable du salaire comprend également une tranche relevant de critères extra-financiers, qui est le lieu d'une appréciation qualitative du management de chaque intéressé.

Dans leur application à l'attribution définitive des actions gratuites (conditions de performance), les indicateurs ci-dessus sont appréciés sur une durée d'au moins trois ans. La disponibilité des actions définitivement acquises est ensuite conditionnée à l'écoulement d'une période minimum de deux ans pour la totalité des actions attribuées (soit cinq ans après l'attribution des droits potentiels), à la détention d'un portefeuille d'actions Lagardère SCA minimum pour un quart de ces actions et à la cessation des fonctions au sein de la Gérance pour un autre quart. Les caractéristiques tant des modalités de confirmation des droits que d'accès à la liquidité des actions correspondantes font réellement de cet élément une rémunération à long terme, dont la valeur finale sera essentiellement fonction de l'évolution du cours de bourse et des résultats de la Société sur une période minimum de 5 ans.

Par ailleurs et pour compléter le dispositif, des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées à l'occasion de la réalisation d'opérations particulièrement remarquables, dont les effets sont très significatifs pour le Groupe, surtout quand ceux-ci ne peuvent pas être pris en compte par les paramètres de détermination de la partie variable de la rémunération.

Les membres du Comité Exécutif bénéficient également d'un droit conditionnel à percevoir un supplément de retraite destiné à compléter les régimes légaux. Pour pouvoir prétendre à ce supplément, il faut avoir terminé sa carrière dans l'entreprise et y être présent au moment de son départ ; de plus, pour en percevoir la totalité, qui ne peut dépasser 35 % de la rémunération de référence, il faut avoir été présent au moins 20 ans au sein du Comité Exécutif du Groupe.

Eu égard à l'ensemble de ces éléments, les membres du Comité Exécutif ne bénéficient :

- ▶ d'aucun droit à rémunération différée ou pluriannuelle ;
- ▶ d'aucun jeton de présence au sein du Groupe ;
- ▶ d'aucun droit à indemnité de prise ou de cessation de fonctions ;
- ▶ d'aucun droit à indemnité de non concurrence.

En outre M. Arnaud Lagardère, actionnaire important, n'a bénéficié, depuis qu'il est Gérant, ni d'options sur actions, ni de droits à attribution d'actions gratuites.

Le positionnement de ces rémunérations est régulièrement examiné par rapport aux pratiques d'autres émetteurs, pour en dégager des points de comparaison et étalonner tant les processus que les montants.

Le dispositif ainsi mis en œuvre nous semble établir une corrélation forte entre la rémunération des dirigeants et l'intérêt des actionnaires, celui de l'entreprise et, plus généralement de

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

ses parties prenantes, en adéquation avec la stratégie annoncée et les objectifs du Groupe. Son application est exercée en toute transparence, comme en témoignent les indications délivrées ci-après.

7.3.1.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION MIS EN ŒUVRE

A) SALAIRE ANNUEL, PARTIE FIXE

Les salaires fixes sont versés par douzièmes mensuels au long de l'année. La rémunération fixe de M. Lagardère n'a pas été modifiée depuis l'exercice 2009, celle des Co-gérants ne l'a pas été depuis l'exercice 2011.

La rémunération fixe est revue selon une périodicité relativement longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

B) SALAIRE ANNUEL, PARTIE VARIABLE

Le salaire variable est déterminé en fonction de principes établis en 2003 et appliqués depuis de façon constante. À partir de montants de référence établis pour chacun, il comprend au titre de l'année considérée :

- une partie directement liée aux performances du Groupe, au travers de l'indexation du montant de référence sur la moyenne des deux paramètres suivants :
 - l'écart entre le milieu de la fourchette du 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 atteint pour l'exercice considéré, à parité de change constante ; cet écart s'applique de façon directement proportionnelle en cas d'évolution négative, et à raison de 10 % par point de différence en cas d'évolution positive, jouant ainsi avec plus d'amplitude à la baisse qu'à la hausse ;
 - 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, par application directement proportionnelle de l'écart constaté ;
- le résultat, depuis 2011, étant éventuellement impacté, à la baisse uniquement, en cas d'évolution négative du Résop défini ci-dessus pour l'exercice considéré par rapport à celui de l'exercice précédent, et ce par application directe du pourcentage de baisse constaté au montant de la part variable résultant de l'application des critères précédents.

Au titre de l'exercice 2014, cette formule paramétrique conduit à appliquer un coefficient de 0,903 aux montants de référence (vs 0,25 en 2011 ; 1,02 en 2012 et 1,176 en 2013) :

	Résop	F. O. (M€)	Moyenne
Guidance 2014	+ 2,50 %		
Budget 2014		265	
Réalisation 2014	+ 2,769 %	210	
	+ 0,269	- 55	
Impact	+ 2,69 %	- 20,75 %	- 9,03 %
Coefficient applicable			0,903
Évolution vs Résop 2013			Positive
Coefficient définitif			0,903

- une partie qualitative (sauf pour M. Lagardère), tenant compte de la contribution personnelle de chaque intéressé au développement du Groupe, de l'évolution de sa valeur ajoutée, de la qualité de son management, de la pertinence de son organisation, de la motivation de ses équipes et de l'attention qu'il porte aux problèmes sociaux et environnementaux en lien avec les enjeux prioritaires fixés par le Groupe, tels qu'ils sont définis au chapitre 5.3.1. Cette évaluation managériale personnelle, difficilement quantifiable, est mise à l'appréciation directe de M. Arnaud Lagardère en tant que Gérant. Elle peut impacter en plus ou en moins le montant de référence, sachant que le montant résultant de cette appréciation ne peut en toute hypothèse excéder 25 % du montant du salaire fixe de l'intéressé. L'application des critères aux montants de référence détermine la partie variable de la rémunération. Comme indiqué ci-dessus, M. Lagardère ne reçoit pas de part qualitative. Ne bénéficiant

ni d'options, ni d'actions gratuites, sa rémunération variable est basée sur un montant de référence de 1 400 000 €, auquel sont appliqués uniquement les critères paramétriques ci-dessus décrits, sans limite à la baisse, et dans une limite à la hausse fixée à 150 % de son salaire fixe.

Pour les autres membres du Comité Exécutif, les montants de référence «part qualitative» et «part paramétrique» sont égaux. Pour les trois cogérants ils représentent chacun 300 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 € comme base de la rémunération variable, laquelle ne peut excéder 75 % de la rémunération fixe.

Globalement, les montants de référence représentent 62 % des salaires fixes.

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.

En euros	Montant de référence	Taux de réalisation	Montants dus	Pourcentage par rapport à la rémunération fixe	Plafond par rapport à la rémunération fixe
Arnaud Lagardère					
Qualitatif	-	-	-	-	-
Paramétrique	1 400 000	0,903	1 264 200	111 %	150 %
Total	1 400 000		1 264 200	111 %	150 %
Pierre Leroy					
Qualitatif	300 000	-	300 000	20,3 %	25 %
Paramétrique	300 000	0,903	270 900	18,4 %	
Total	600 000		570 900	38,7 %	75 %
Dominique D'Hinnin					
Qualitatif	300 000	-	300 000	24,9 %	25 %
Paramétrique	300 000	0,903	270 900	22,5 %	
Total	600 000		570 900	47,4 %	75 %
Thierry Funck-Brentano					
Qualitatif	300 000	-	300 000	24,9 %	25 %
Paramétrique	300 000	0,903	270 900	22,5 %	
Total	600 000		570 900	47,4 %	75 %
Ramzi Khiroun					
Qualitatif	200 000	-	200 000	23,8 %	25 %
Paramétrique	200 000	0,903	180 600	21,5 %	
Total	400 000		380 600	45,3 %	75 %

C) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

En 2013, le groupe Lagardère est enfin parvenu à réaliser, dans le meilleur intérêt de ses actionnaires, la cession de ses participations de 7,4 % du capital d'EADS, et de 20 % du capital de Canal+ France. Le montant total de ces deux désinvestissements s'est élevé à plus de 3,3 milliards d'euros. S'inscrivant pleinement dans la stratégie de recentrage du Groupe, le premier a dégagé une très importante plus-value (1 800 M€) et le second a permis d'éviter les lourds contentieux dont pouvait laisser présager la tournure des relations entre actionnaires de la société concernée.

Le succès de ces opérations aussi longues que complexes a indéniablement procédé de la vision stratégique, de la persévérance et de la détermination des membres du Comité Exécutif. C'est à ce titre que chacun d'entre eux – hormis M. Lagardère, qui en a décidé – a reçu une gratification exceptionnelle d'un montant brut de 1 100 000 €.

D) RÉMUNÉRATION VARIABLE DIFFÉRÉE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient d'aucune rémunération variable différée.

E) RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient d'aucune rémunération variable pluriannuelle.

F) JETONS DE PRÉSENCE OU AUTRES RÉMUNÉRATIONS

Les membres du Comité Exécutif ne reçoivent pas de jetons de présence au sein du groupe Lagardère.

Il convient toutefois de rappeler qu'en 2014, MM. Arnaud Lagardère et Dominique D'Hinnin, du fait des fonctions qu'ils exerçaient encore en 2013 au sein du Conseil d'Administration d'EADS, ont reçu, une rémunération de 45 000 € pour le premier et de 30 000 € pour le second. Le droit à ces rémunérations a pris fin en mai 2013 avec la cession de la participation dans EADS.

G) ATTRIBUTION DE STOCK OPTIONS ET/OU D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les membres du Comité Exécutif peuvent se voir attribuer par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, le droit de recevoir des actions de performance dans la limite d'un nombre n'excédant pas, par Co-gérant et par an, 0,025 % du nombre d'actions composant le capital de la Société. Le Conseil de Surveillance statuant conformément aux dispositions du Code Afep-Medef pour encadrer ces attributions, a décidé notamment que la valeur des droits à actions attribués ne pourrait excéder, pour chacun des Co-gérants attributaires, le tiers de sa rémunération globale au titre de l'année précédente et, pour l'ensemble de la Gérance, 20 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions gratuites adoptée par l'Assemblée Générale.

L'attribution a été annuelle depuis 2009. Sur les trois plans aboutis depuis cette date, et sur base de leur valorisation comptable en normes IFRS, les droits d'origine attribués à la Gérance ont globalement représenté 23,7 % des rémunérations reçues. Le taux global de validation de ces attributions d'origine a été de 80,06 %, et le nombre individuel moyen d'actions définitivement attribué à la Gérance correspond, par personne et par an, à 0,017 % du capital.

En 2014, il n'a pas été procédé à une telle attribution, celle-ci ayant été repoussée à 2015 afin que le Conseil de Surveillance puisse désormais statuer notamment en connaissance des résultats de l'exercice écoulé.

Les caractéristiques de l'attribution 2015 et les conditions auxquelles elle devrait être soumise devraient être les suivantes :

- *Période d'acquisition* : les actions attribuées ne seraient définitivement acquises que le 1^{er} avril 2018 sous réserve qu'à cette date, les conditions de performance et de présence ci-après aient été remplies.
- *Conditions de performance* : les objectifs fixés le seraient sur la base de critères internes à l'entreprise et, notamment, sur l'évolution du Résop Groupe et sur celle des flux opérationnels.
- *Conditions de présence* : pour pouvoir prétendre à l'attribution définitive des actions, les membres de la Gérance devraient être toujours dirigeants de Lagardère SCA le 1^{er} avril 2018 ; cette condition restant réputée satisfaite en cas de cessation contrainte de leur fonction de dirigeant pour un motif autre qu'une faute.
- *Conservation des actions* :
 - 100 % des actions effectivement attribuées devraient être conservées en compte nominatif pur pendant une période d'au moins deux ans, soit du 1^{er} avril 2018 au 1^{er} avril 2020 inclus ;
 - pour les membres de la Gérance, 25 % des actions effectivement attribuées devraient, 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 ;
 - pour les membres de la Gérance, 25 % supplémentaires des actions effectivement attribuées devraient, 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 étant 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, la rémunération variable étant retenue pour son montant maximum théorique.

Les membres de la Gérance devront prendre l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture de risque n'a été mis en place sur les actions de performance attribuées aux membres de la Gérance au titre des plans antérieurs.

À l'issue des périodes d'obligation de conservation ci-dessus définies, les actions correspondantes seraient alors cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires 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 ».

7.3.1.3 COMITÉ EXÉCUTIF

A) RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES, EN VALEUR BRUTE (avant déduction des charges sociales)

	2012	2013	2014
	(1)	(2)	(3)
Partie fixe et avantages en nature	6 412 243	5 866 729	5 866 729
Partie variable due	3 525 120	4 040 000	3 357 500
Prime exceptionnelle	26 792	-	4 400 000
Jetons de présence	21 171	19 475	
Total	9 985 326	9 926 204	13 624 229

(1) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun à temps complet, M. Camus jusqu'au 30 juin.

(2) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun à temps complet.

(3) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun à temps complet.

H) INDEMNITÉ DE PRISE OU DE CESSATION DE FONCTION

Il n'existe aucun engagement ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction au bénéfice des membres de la Gérance ou des autres membres du Comité Exécutif.

I) INDEMNITÉ DE NON CONCURENCE

Il n'existe aucun engagement vis-à-vis des membres du Comité Exécutif en matière d'indemnité de non concurrence.

J) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Les membres du Comité Exécutif, bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite qui a été mis en place, par LC&M, à effet du 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

Ce régime permet aux bénéficiaires d'acquérir des droits de retraite supplémentaire qui complètent les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par année d'ancienneté. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire est plafonné à 35 % de la Rémunération de référence.

La Rémunération de référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de Rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. La Rémunération de référence est limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment de la retraite, à l'exception du licenciement après l'âge de 55 ans ou des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, pour pouvoir en bénéficier, il faut avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation de l'activité.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Cet avantage est pris en compte dans la fixation globale de la rémunération des membres du Comité Exécutif.

Les caractéristiques ci-dessus sont en pleine conformité avec les prescriptions du Code Afep-Medef.

K) 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.

B) OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Plan / Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre bénéficiaires	Quantités levées en 2014	Nombres d'options annulées à fin 2014	Quantités restant à lever à fin 2014	Dates d'exercice
Options de souscription							
Néant							
Options d'achat							
Plans échus :							
18/12/03 23/05/00	178 000	51,45 €	5	0	178 000	0	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04 11/05/04	178 000	41,64 € ^(*)	5	0	186 604 ^(*)	0	20/11/06 au 20/11/14
Plans en cours :							
20/11/05 11/05/04	240 000	45,69 € ^(*)	5	0	50 000	236 911 ^(*)	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06 11/05/04	242 000	44,78 € ^(*)	5	0	50 000	239 424 ^(*)	14/12/08 au 14/12/16

* Après ajustement du 20 juin 2014.

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 2014	Nombre de droits annulés à fin 2014	Nombre de droits restants fin 2014	Attribution définitive des actions
Plans échus :						
28/12/2007	107 000	7	0	107 000	0*	29/12/2009
01/10/2009 31/12/2009	126 000	6	21 155	7 690	0	02/10/2011 ^(**) 02/04/2012 ^(***)
17/12/2010	126 000	5	69 547	56 453	0	18/12/2012 02/04/2013 ^(***)
29/12/2011	119 000	5	72 054	31 946	0	30/12/2013 02/04/2014 ^(***)
Plan en cours :						
25/06/2012	111 000	4	17 972 ^(****)	0	132 989 ^(****)	26/06/2014 01/04/2015 ^(****)
26/12/2013	115 000	4	0	0	137 781 ^(****)	01/04/2017

(*) 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.

(**) 03/10/2013 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers et 02/04/2014 pour le membre de la Gérance résident fiscal étranger.

(***) Pour les membres de la Gérance.

(****) Après ajustement du 20 juin 2014.

7.3.1.4 LA GÉRANCE

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2013		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	1 646 400 ⁽¹⁾	1 432 320	1 264 200 ⁽¹⁾	1 646 400
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	4 750	-	-
Avantages en nature	20 499	20 499	20 499	20 499
Total	2 807 628	2 598 298	2 425 428	2 807 628

(1) 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 ni options de souscription ou d'achat d'actions ni actions gratuites depuis qu'il a été nommé au titre de Commandité Gérant en 2003.

► 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.

► Droits à actions de performance attribués 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 2013	Exercice 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 807 628	2 425 428
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	Néant
Total	2 807 628	2 425 428

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2013		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	1 474 000	1 474 000
Rémunération variable	652 800 ⁽¹⁾	522 200	570 900 ⁽¹⁾	652 800
Rémunération exceptionnelle	-	-	1 100 000	1 100 000
Jetons de présence	-	7 125	-	-
Avantages en nature	8 430	8 430	8 406	8 406
Total	2 135 230	2 011 755	3 153 306	3 235 206

(1) 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.

- 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.

► Droits à Actions de performance attribués durant l'exercice: néant.

► Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: 10 577.
- Actions de performance définitivement attribuées durant l'exercice: 24 018

Les 26 000 droits à attribution d'actions gratuites attribués à M. Leroy en 2011 ont donné lieu à l'attribution définitive en 2014 de 24 018 actions, soit un taux d'attribution de 92,37 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

 - réalisation moyenne des objectifs de Résop : ≥ 100 %
 - réalisation moyenne des objectifs de Flux Opérationnels: 91,65 %
 - évolution du Résop 2013 par rapport à la moyenne 2011-2012 : 96,4 %.

Par ailleurs, les 32 000 droits à actions de performance attribués en 2012 et en 2013 ont fait l'objet, comme pour l'ensemble des bénéficiaires des plans correspondants, d'un ajustement suite à la distribution exceptionnelle de 6 € par action décidée par l'Assemblée du 6 mai 2014.

L'obligation légale de conservation des 21 155 actions de performance définitivement attribuées à M. Leroy le 2 avril 2012 au titre du plan du 31 décembre 2009 a pris fin le 2 avril 2014. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec le Code Afep-Medef, la moitié de ces actions demeure néanmoins soumise à des obligations de conservation conditionnées d'une part à la valorisation du portefeuille d'actions détenues par M. Leroy et à la cessation de ses fonctions.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2013	Exercice 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 135 230	3 153 306
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	686 080	Néant
Total	2 821 310	3 153 306

M. Dominique D'Hinnin

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2013		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	652 800 ⁽¹⁾	564 800	570 900 ⁽¹⁾	652 800
Rémunération exceptionnelle	-	-	1 100 000	1 100 000
Jetons de présence	-	7 600	-	-
Avantages en nature	8 013	8 013	8 925	8 925
Total	1 866 813	1 786 413	2 885 825	2 967 725

(1) 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.

- 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.
- Droit à Actions de performance attribués durant l'exercice: néant.
- Actions de performance devenue disponibles durant l'exercice: néant.
- Actions de performance définitivement attribuées durant l'exercice: 24 018

Les 26 000 droits à attribution d'actions gratuites reçus par M. D'Hinnin en 2011 ont donné lieu à l'attribution définitive de 24 018 actions en 2014, soit un taux d'attribution de 92,37 %,

suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution:

- réalisation moyenne des objectifs de Résop : ≥ 100 %
- réalisation moyenne des objectifs de Flux Opérationnels: 91,65 %
- évolution du Résop 2013 par rapport à la moyenne 2011-2012: 96,4 %

Par ailleurs, les 32 000 droits à actions de performance attribués en 2012 et en 2013 ont fait l'objet, comme pour l'ensemble des bénéficiaires des plans correspondants, d'un ajustement suite à la distribution exceptionnelle de 6 € par action décidée par l'Assemblée du 6 mai 2014.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2013	Exercice 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 866 813	2 885 825
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	686 080	Néant
Total	2 552 893	2 885 825

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2013		Exercice 2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	652 800 ⁽¹⁾	601 800	570 900 ⁽¹⁾	652 800
Rémunération exceptionnelle	-	-	1 100 000	1 100 000
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	10 628	10 628	10 683	10 683
Total	1 869 428	1 818 428	2 887 583	2 969 483

(1) 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.

- 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.
- Droits à actions de performance attribués durant l'exercice: néant.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: néant.
- Actions de performance définitivement attribuées durant l'exercice: 24 018

Les 26 000 droits à attribution d'actions gratuites reçus par M. Funck-Brentano en 2011 ont donné lieu à l'attribution définitive

de 24 018 actions en 2014, soit un taux d'attribution de 92,37 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

- réalisation moyenne des objectifs de Résop : ≥100 %
- réalisation moyenne des objectifs de Flux Opérationnels: 91,65 %
- évolution du Résop 2013 par rapport à la moyenne 2011-2012: 96,4 %

Par ailleurs, les 32 000 droits à actions de performance attribués en 2012 et en 2013 ont fait l'objet, comme pour l'ensemble des bénéficiaires des plans correspondants, d'un ajustement suite à la distribution exceptionnelle de 6 € par action décidée par l'Assemblée du 6 mai 2014.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2013	Exercice 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 869 428	2 887 583
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	686 080	Néant
Total	2 555 508	2 887 583

Options de souscription ou d'achat d'actions⁽¹⁾

	Plans échus				Plans en cours	
	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date d'Assemblée	23 mai 2000		23 mai 2000 et 13 mai 2003	11 mai 2004		2 mai 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 ⁽¹⁾ ,	1 271 740 ^(*)	1 313 639 ^(*)	1 453 451 ^(*)	1 577 677 ^(***)	1 736 769 ^(**)	1 919 029 ^(**)
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux ⁽¹⁾ :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	0	0	0	0
Monsieur Pierre Leroy	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
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 € ^(*)	51,45 € ^(*)	51,45 € ^(*)	41,64 € ^(***)	45,69 € ^(**)	44,78 € ^(**)
Nombre d'actions acquises au 28 février 2015	30 336 ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy		30 333	40 444	50 433	-	-
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	-	-
Options de souscription ou d'achat ⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2014 :						
Monsieur Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	0	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	0	0	0	0	0	0
Monsieur Dominique D'Hinnin	0	0	0	0	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	0	0	0	62 345	62 350

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.

(2) Levée le 20/12/2005 de Monsieur P. Leroy.

(*) Après ajustement du 06/07/2005.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(**) Après ajustements des 06/07/2005 et 20/06/2014.

Compte tenu de l'évolution du cours de Bourse de l'action Lagardère SCA, les plans 2004, 2005 et 2006 n'ont fait l'objet d'aucune levée d'options au cours de l'exercice.

Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5
Date d'Assemblée	28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009	3/05/2013
Date d'attribution (*)	31/12/2009	17/12/2010	29/12/2011	25/06/2012	26/12/2013
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (**)	50 000	116 000	104 000	115 017	115 017
dont nombre attribué à:					
Monsieur Arnaud Lagardère (***)	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	38 339	38 339
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	38 339	38 339
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	38 339	38 339
Date d'acquisition des actions	2 avril 2012 2 avril 2014	2 avril 2013	2 avril 2014	1 ^{er} avril 2015	1 ^{er} avril 2017
Date de fin de période de conservation	2 avril 2014	2 avril 2015	2 avril 2016	1 ^{er} avril 2017	1 ^{er} avril 2019
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 28 février 2015	42 310	59 547	72 054	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques :	7 690	56 453	31 946	0	0
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	0	0
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	1 982	0	0
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	1 982	0	0
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2014 (**):	0	0	0	115 017	115 017
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	38 339	38 339
Monsieur Philippe Camus	0	0	0	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	0	0	38 339	38 339
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	0	0	38 339	38 339

(*) La société Lagardère SCA étant une société en commandite par actions, l'attribution d'actions de performance dépend de la Gérance, le Conseil de Surveillance ne faisant qu'encadrer l'attribution.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(***) Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant, ne bénéficie d'aucune action de performance.

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 : Renouvelé le 11 mars 2015 pour une durée de 6 ans		X	X			X		X
Pierre Leroy 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 six ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de six ans.

(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations Afep-Medef le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur Général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les SCA.

7.3.2 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 AUX MEMBRES DE LA GÉRANCE

Conformément à la recommandation du paragraphe 24.3 du Code Afep-Medef, Code de Gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère en application de l'article L.225-37 du Code de commerce, la Société soumet désormais à l'avis consultatif des actionnaires les éléments, pris dans leur ensemble, de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice écoulé à chaque dirigeant mandataire social de la Société, à savoir :

- Monsieur Arnaud Lagardère, en ses qualités de Gérant de Lagardère SCA et Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco, gérante de Lagardère SCA ;
- Messieurs Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, en leurs qualités de Directeurs Généraux Délégués de la société Arjil Commanditée-Arco, gérante de Lagardère SCA.

En application des dispositions du Code Afep-Medef, l'avis consultatif des actionnaires est demandé sur les éléments constitutifs de leur rémunération, dus ou attribués au titre de l'exercice 2014 pris dans leur ensemble, à savoir :

- part fixe ;
- part variable annuelle ;
- rémunération exceptionnelle ;
- régime de retraite supplémentaire ;
- avantages de toute nature.

Les éléments relatifs aux rémunérations dues, versées ou attribuées au cours ou au titre de l'exercice 2014 à Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano vous ont été présentés en détail dans la section précédente.

Ils peuvent être résumés ainsi qu'il suit concernant les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014.

ARNAUD LAGARDÈRE (montants bruts avant déduction des charges sociales):

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014	Montants ou valorisations comptables	Commentaires
Rémunération fixe	1 140 729 €	► Il s'agit d'une rémunération avant déduction des charges sociales, dont le montant n'a pas varié depuis l'exercice 2009.
Rémunération variable	1 264 200 €	► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. ► Elle est uniquement liée aux performances 2014 du Groupe (taux de progression du Résop et montant des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Média annoncé comme «guidance» au marché et au montant des flux opérationnels budgété en début d'exercice; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2014 et le Résop Média réalisé en 2013 (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence). ► Le taux de réalisation des objectifs susvisés est appliqué à un montant de référence égal à 1 400 000 €, dans une limite uniquement à la hausse égale à 150 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2014 (0,903, contre 1,176 en 2013 et 1,02 en 2012), la part variable s'est élevée à 111 % de la rémunération fixe annuelle en 2014.
Rémunération variable différée	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable différée au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de 2014.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a eu droit à aucun jeton de présence au titre de 2014.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	N/A	► Aucune attribution d'option sur actions ou d'action de performance n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère depuis qu'il est devenu Gérant en 2003.
Indemnité de non concurrence	N/A	► Sans objet - il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Sans objet - il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	► Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1. du Document de référence). ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par an; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée 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; elle est limitée à cinquante 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 lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de préretraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions et engagements réglementés) et approuvé par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 (4 ^e résolution). ► À titre d'exemple, si le calcul était opéré aujourd'hui sur la base de la Rémunération de Référence définie dans ce régime, la rente annuelle qui lui serait versée représenterait environ 23,9 % de sa rémunération fixe et variable versée en 2014. ► Aucun montant n'est dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2014.
Avantages en nature	20 499 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

PIERRE LEROY (montants bruts avant déduction des charges sociales):

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014	Montants ou valorisations comptables	Commentaires
Rémunération fixe	1 474 000 €	► Il s'agit d'une rémunération avant déduction des charges sociales dont le montant n'a pas varié depuis l'exercice 2011.
Rémunération variable	570 900 €	► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. Elle comprend : – une part qualitative, ne pouvant excéder 25 % de la rémunération fixe, tenant compte de la contribution personnelle de l'intéressé au développement du Groupe, de l'évolution de sa valeur ajoutée, de la qualité de son management, de la pertinence de son organisation, de la motivation de ses équipes et de l'attention portée aux problèmes sociaux et environnementaux ; – une autre part, paramétrique, liée aux performances du groupe en 2014 (taux de progression du Résop et montant des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparés respectivement à l'objectif de Résop Média annoncé comme «guidance» au marché et au montant des flux opérationnels budgété en début d'exercice; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2014 et le Résop Média réalisé en 2013 (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence). ► Le taux de réalisation des objectifs susvisés est appliqué à un montant de référence égal à 600 000 € (300 000 € pour la part qualitative et 300 000 € pour la part quantitative), dans une limite uniquement à la hausse égale à 75 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2014 (0,903 pour la part paramétrique contre 1,176 en 2013 et 1,02 en 2012 et 1 pour la part qualitative), la part variable s'est élevée à 38,7 % de la rémunération fixe annuelle en 2014.
Rémunération variable différée	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable différée au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	1 100 000 €	► Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2014 d'une prime exceptionnelle d'un montant brut de 1 100 000 € (avant imputation des charges sociales), pour saluer l'efficacité et la persévérance de sa participation, avec celle des autres membres du Comité Exécutif, aux deux opérations capitales et complexes de désinvestissements menées en 2013 (EADS et Canal+ France). S'inscrivant pleinement dans la stratégie annoncée de recentrage du Groupe, la première a dégagé une très importante plus-value nette et la seconde a permis d'éviter de lourds contentieux à venir. Le montant total des cessions correspondantes s'est élevé à plus de 3,3 milliards d'euros.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2014.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié en 2014 d'aucune option sur actions ni d'aucune attribution d'actions de performance, cette attribution ayant été repoussée à avril 2015. ► Comme les autres attributaires d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions concernés, Monsieur Pierre Leroy a néanmoins bénéficié des mesures d'ajustements mises en œuvre le 20 juin 2014 (cf. chapitres 7.3.5 et 7.3.6. du Document de référence).
Indemnité de non concurrence	N/A	► Sans objet - il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Sans objet - il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	► Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1. du Document de référence). ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée 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; elle est limitée à cinquante 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 lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de préretraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions et engagements réglementés) et approuvé par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 (4 ^e résolution). ► À titre d'exemple, si le calcul était opéré aujourd'hui sur la base de la Rémunération de Référence définie dans ce régime, la rente annuelle qui lui serait versée représenterait environ 31,3 % de sa rémunération fixe et variable versée en 2014. ► Aucun montant n'est dû à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2014.
Avantages en nature	8 406 €	Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

DOMINIQUE D’HINNIN (montants bruts avant déduction des charges sociales):

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014	Montants ou valorisations comptables	Commentaires
Rémunération fixe	1 206 000 €	► Il s'agit d'une rémunération avant déduction des charges sociales dont le montant n'a pas varié depuis l'exercice 2011.
Rémunération variable	570 900 €	► Cette rémunération, est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. Elle comprend : – une part qualitative, ne pouvant excéder 25 % de la rémunération fixe, tenant compte de la contribution personnelle de l'intéressé au développement du Groupe, de l'évolution de sa valeur ajoutée, de la qualité de son management, de la pertinence de son organisation, de la motivation de ses équipes et de l'attention portée aux problèmes sociaux et environnementaux ; – une autre part, paramétrique, liée aux performances du Groupe en 2014 (taux de progression du Résop et montant des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparés respectivement à l'objectif de Résop Média annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels budgété en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2014 et le Résop Média réalisé en 2013 (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence). ► Le taux de réalisation des objectifs susvisés est appliqué à un montant de référence égal à 600 000 € (300 000 € pour la part qualitative et 300 000 € pour la part quantitative), dans une limite uniquement à la hausse égale à 75 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2014 (0,903 pour la part paramétrique contre 1,176 en 2013 et 1,02 en 2012 et 1 pour la part qualitative), la part variable s'est élevée à 47,3 % de la rémunération fixe annuelle en 2014.
Rémunération variable différée	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable différée au bénéfice de Monsieur Dominique D'Hinnin n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle au bénéfice de Monsieur Dominique D'Hinnin n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	1 100 000 €	► Monsieur Dominique D'Hinnin a bénéficié en 2014 d'une prime exceptionnelle d'un montant brut de 1 100 000 € (avant imputation des charges sociales), pour saluer l'efficacité et la persévérance de sa participation, avec celle des autres membres du Comité Exécutif, aux deux opérations capitales et complexes de désinvestissements menées en 2013 (EADS et Canal+ France). S'inscrivant pleinement dans la stratégie annoncée de recentrage du Groupe, la première a dégagé une très importante plus-value nette et la seconde a permis d'éviter de lourds contentieux à venir. Le montant total des cessions correspondantes s'est élevé à plus de 3,3 milliards d'euros.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a eu droit à aucun jeton de présence au titre de 2014.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a bénéficié en 2014 d'aucune option sur actions ni d'aucune attribution d'actions de performance, cette attribution ayant été repoussée à avril 2015. ► Comme les autres attributaires d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions concernés, Monsieur Dominique D'Hinnin a néanmoins bénéficié des mesures d'ajustements mises en œuvre le 20 juin 2014 (cf. chapitres 7.3.5 et 7.3.6. du Document de référence).
Indemnité de non concurrence	N/A	► Sans objet - il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Dominique D'Hinnin.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Sans objet - il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Dominique D'Hinnin.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	► Monsieur Dominique D'Hinnin bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires. (cf. chapitre 7.3.1. du Document de référence). ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée 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 ; elle est limitée à cinquante 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 lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de préretraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions et engagements réglementés) et approuvé par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 (4 ^e résolution). ► À titre d'exemple, si le calcul était opéré aujourd'hui sur la base de la Rémunération de Référence définie dans ce régime, la rente annuelle qui lui serait versée représenterait environ 33,2 % de sa rémunération fixe et variable versée en 2014. ► Aucun montant n'est dû à Monsieur Dominique D'Hinnin au titre de l'exercice 2014.
Avantages en nature	8 925 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

THIERRY FUNCK-BRENTANO (montants bruts avant déduction des charges sociales):

Éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014	Montants ou valorisations comptables	Commentaires
Rémunération fixe	1 206 000 €	► Il s'agit d'une rémunération avant déduction des charges sociales dont le montant n'a pas varié depuis l'exercice 2011.
Rémunération variable	570 900 €	► Cette rémunération, est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. Elle comprend : – une part qualitative ne pouvant excéder 25 % de la Rémunération fixe, tenant compte de la contribution personnelle de l'intéressé au développement du Groupe, de l'évolution de sa valeur ajoutée, de la qualité de son management, de la pertinence de son organisation, de la motivation de ses équipes et de l'attention portée aux problèmes sociaux et environnementaux ; – une autre part, paramétrique, liée aux performances du groupe en 2014 (taux de progression du Résop et montant des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparés respectivement à l'objectif de Résop Média annoncé comme « guidance » au marché et au montant de flux opérationnels budgété en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2014 et le Résop Média réalisé en 2013 (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence). ► Le taux de réalisation des objectifs susvisés est appliqué à un montant de référence égal à 600 000 € (300 000 € pour la part qualitative et 300 000 € pour la part quantitative), dans une limite uniquement à la hausse égale à 75 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2014 (0,903 pour la part paramétrique contre 1,176 en 2013 et 1,02 en 2012 et 1 pour la part qualitative), la part variable s'est élevée à 47,3 % de la rémunération fixe annuelle en 2014.
Rémunération variable différée	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable différée au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano n'est pas prévu.
Rémunération exceptionnelle	1 100 000 €	► Monsieur Thierry Funck-Brentano a bénéficié en 2014 d'une prime exceptionnelle d'un montant brut de 1 100 000 € (avant imputation des charges sociales), pour saluer l'efficacité et la persévérance de sa participation, avec celle des autres membres du Comité Exécutif, aux deux opérations capitales et complexes de désinvestissements menées en 2013 (EADS et Canal+ France). S'inscrivant pleinement dans la stratégie annoncée de recentrage du Groupe, la première a dégagé une très importante plus-value nette et la seconde a permis d'éviter de lourds contentieux à venir. Le montant total des cessions correspondantes s'est élevé à plus de 3,3 milliards d'euros.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2014.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié en 2014 d'aucune option sur actions ni d'aucune attribution d'actions de performance, cette attribution ayant été repoussée à avril 2015. ► Comme les autres attributaires d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions concernés, Monsieur Thierry Funck-Brentano a néanmoins bénéficié des mesures d'ajustements mises en œuvre le 20 juin 2014 (cf. chapitres 7.3.5 et 7.3.6. du Document de référence).
Indemnité de non concurrence	N/A	► Sans objet - il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Sans objet - il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	► Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1. du Document de référence). ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de Référence. ► La Rémunération de Référence correspond à la moyenne des 5 dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable ; elle est limitée à cinquante 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 lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de préretraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions et engagements réglementés) et approuvé par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 (4 ^e résolution). ► À titre d'exemple, si le calcul était opéré aujourd'hui sur la base de la Rémunération de Référence définie dans ce régime, la rente annuelle qui lui serait versée représenterait environ 33,7 % de sa rémunération fixe et variable versée en 2014. ► Aucun montant n'est dû à Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2014.
Avantages en nature	10 683 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

7.3.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

7.3.3.1 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, le Conseil de Surveillance a décidé le 12 mars 2014 de modifier le mode de répartition des jetons de présence afin que la partie variable versée en fonction de l'assiduité soit désormais de 60 % (vs 50 %).

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance ont été les suivants :

	en 2013 au titre de 2012	en 2014 au titre de 2013	en 2015 au titre de 2014
Nathalie Andrieux	30 050,51	64 512,71	63 636,36
Antoine Arnault	13 257,58	11 122,88	-
Bernard Arnault	2 651,52	-	-
Martine Chêne	21 212,12	22 245,76	22 727,27
Georges Chodron de Courcel	42 424,24	44 491,53	42 727,27
François David	102 525,25	111 228,81	101 818,18
Xavier de Sarrau	106 060,61 ⁽¹⁾	111 228,81 ⁽¹⁾	113 636,36 ⁽¹⁾
Yves Guillemot	-	-	15 454,55
Pierre Lescure	39 772,73	40 042,37	45 454,55
Raymond H. Lévy	19 444,44	-	-
Jean-Claude Magendie	18 560,61	20 021,19	22 727,27
Soumia Malinbaum	-	11 122,88	22 727,27
Christian Marbach	19 444,44	-	-
Hélène Molinari	15 909,09	22 245,76	22 727,27
Javier Monzón	21 212,12 ⁽¹⁾	17 796,61 ⁽¹⁾	17 272,73 ⁽¹⁾
Amélie Oudéa-Castera	60 101,01	21 504,24	-
Didier Pineau-Valencienne	63 636,36	23 728,82	-
François Roussely	21 212,12	20 021,19	22 727,27
Aline Sylla-Walbaum	-	39 300,85	59 090,91 ⁽¹⁾
Susan M. Tolson	18 560,61 ⁽¹⁾	22 245,76 ⁽¹⁾	22 727,27 ⁽¹⁾
Patrick Valroff	63 636,36	64 512,71	68 181,82
Montant total distribué	679 671,72 ⁽¹⁾	667 372,88 ⁽¹⁾	663 636,35 ⁽¹⁾

(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 74 593 € pour l'exercice 2014.

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.

7.3.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Néant.

7.3.3.3 DROITS À ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Néant.

7.3.4 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SCA RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2014

7.3.4.1 GÉRANCE

Conformément à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier, les opérations suivantes réalisées au cours de l'exercice 2014 ont été déclarées par les membres de la Gérance et les personnes qui leur sont liées :

LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT

Lagardère Capital & Management, personne morale liée à Monsieur Arnaud Lagardère, a procédé entre le 15 et le 21 mai 2014 à la cession de 345 709 actions pour un montant brut total de 8 482 254,31 € puis entre le 2 et le 31 décembre 2014 à la cession de 1 347 985 actions pour un montant brut total de 29 584 369,44 €.

7.3.4.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier, les opérations suivantes réalisées au cours de l'exercice 2014 ont été déclarées par les membres du Conseil de Surveillance :

NATHALIE ANDRIEUX

Acquisition le 13 mai 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

GEORGES CHODRON DE COURCEL

Acquisition le 5 juin 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

FRANÇOIS DAVID

Acquisition le 20 mai 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

XAVIER DE SARRAU

Acquisition le 12 juin 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

JEAN-CLAUDE MAGENDIE

Acquisition le 28 mai 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

SOUMIA MALINBAUM

Acquisition le 28 mai 2014 de 400 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

PIERRE LEROY

Monsieur Pierre Leroy a procédé entre le 6 et le 9 juin 2014 à la cession de 10 000 actions pour un montant brut total de 252 954 €.

Il convient également de noter que Messieurs Dominique D'Hinnin, Thierry Funck-Brentano et Pierre Leroy se sont vu attribuer chacun gratuitement le 2 avril 2014 à titre définitif 24 018 actions au titre du plan d'attribution d'actions gratuites du 29 décembre 2011 pour lequel ils détenaient chacun 26 000 droits.

HÉLÈNE MOLINARI

Acquisition le 23 mai 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

JAVIER MONZÓN

Acquisition le 16 mai 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

FRANÇOIS ROUSSELY

Acquisition le 20 mai 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

ALINE SYLLA-WALBAUM

Acquisition le 23 mai 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

SUSAN M. TOLSON

Acquisition le 12 mai 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

PATRICK VALROFF

Acquisition le 12 mai 2014 de 450 actions Lagardère SCA conformément au règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Par ailleurs, M. Yves GUILLEMOT a acquis 150 actions Lagardère SCA le 15 juillet 2014 suite à sa nomination.

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.

7.3.5 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES

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 relativement aux attributions gratuites d'actions effectuées au cours de l'exercice 2014.

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.

DONNÉES GÉNÉRALES

Attributions gratuites d'actions par la Société

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 après la date d'attribution, cette condition a défailli et le plan est en conséquence devenu caduc le 29 décembre 2009.

Des plans annuels ont été mis en place à partir de 2009.

Le plan de 2009 a donné lieu début avril 2014 à l'attribution définitive de 21 155 actions au bénéfice d'un ancien dirigeant résident fiscal étranger de Lagardère SCA, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Le plan de 2010 a donné lieu mi-décembre 2014 à l'attribution définitive de 154 024 actions aux bénéficiaires résidents fiscaux étrangers, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Le plan de 2011 a donné lieu début avril 2014 à l'attribution définitive de 72 054 actions au bénéfice des dirigeants résidents fiscaux français de Lagardère SCA, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves. 2 000 actions ont également été attribuées définitivement en mai 2014 à l'un des bénéficiaires salariés du plan de 2011, lesdites actions ayant été prélevées sur les actions auto-détenues par la Société.

Le plan de 2012 a donné lieu fin juin 2014 à l'attribution définitive de 488 519 actions aux bénéficiaires résidents fiscaux français, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Le plan de 2013 a donné lieu début novembre 2014 à l'attribution définitive de 1 199 actions au bénéfice des héritiers

d'un salarié décédé, lesdites actions ayant été prélevées sur les actions auto-détenues par la Société.

2. Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée le 3 mai 2013 (18^e résolution), la Gérance de votre Société, a procédé le 22 décembre 2014 à l'attribution de 306 120 droits à actions gratuites Lagardère SCA (0,23 % du nombre d'actions composant le capital) au profit de 365 salariés et dirigeants de sociétés liées à Lagardère SCA au sens des dispositions légales.

Les caractéristiques de cette attribution sont les suivantes :

- *Nombre d'attributaires* : 365 personnes.
- *Nombre d'actions attribuées* : 306 120 (soit 0,233 % du nombre d'actions composant le capital).
- *Période d'acquisition* :

Pour les bénéficiaires qui sont fiscalement résidents français, la période d'acquisition est fixée à deux ans, soit jusqu'au 22 décembre 2016 inclus ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 23 décembre 2016, sous réserve que les attributaires n'aient pas démissionné et n'aient pas été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 22 décembre 2016 à minuit.

Pour les bénéficiaires qui sont fiscalement résidents à l'étranger, la période d'acquisition est fixée à quatre ans et un jour, soit jusqu'au 23 décembre 2018 inclus ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 24 décembre 2018, sous réserve que les attributaires n'aient pas démissionné et n'aient pas été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 22 décembre 2016 à minuit.

- *Période de conservation* :

Pour les bénéficiaires qui sont fiscalement résidents français, la période de conservation est fixée à deux ans ; les actions, une fois définitivement acquises, devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 23 décembre 2018 inclus, date à compter du lendemain 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, aucune période de conservation ne sera à observer.

- *Invalidité ou décès d'un bénéficiaire* :

En cas d'invalidité d'un bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la Sécurité sociale intervenant durant la période d'acquisition, les actions gratuites attribuées seront définitivement acquises avant l'expiration de la période d'acquisition. Les actions gratuites ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation. De même en cas d'invalidité d'un bénéficiaire, telle que définie ci-dessus, intervenant durant la période de conservation, les actions seront immédiatement cessibles.

En cas de décès d'un bénéficiaire intervenant durant la période d'acquisition, ses héritiers pourront demander l'acquisition définitive des actions dans un délai de six mois à compter du décès. Les actions gratuites ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation. De même en cas de décès d'un bénéficiaire intervenant durant la période de conservation, les actions seront immédiatement cessibles.

La valeur des droits à actions gratuites ainsi attribués était, le 22 décembre 2014 à l'ouverture de la Bourse de Paris, de 21,90 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 18,64 € pour les actions qui seraient définitivement acquises le 23 décembre 2016 et à 16,04 € pour celles qui seraient définitivement acquises le 24 décembre 2018.

3. Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée, la Gérance de votre Société a procédé le 20 juin 2014 à un ajustement du nombre de droits à actions gratuites attribués au titre des plans 2010, 2011, 2012 et 2013 afin de préserver les droits des bénéficiaires desdits plans suite à la distribution exceptionnelle de 6 € par action (soit un montant global de près de 765,4 millions d'euros prélevé sur le poste Primes d'émission) versée aux actionnaires de la Société sur décision de l'Assemblée Générale du 6 mai 2014.

Cet ajustement effectué selon les modalités prévues aux articles L.228-99 3°, R.228-91 3° et R.225-140 du Code de commerce a consisté à augmenter le nombre de droits à actions gratuites attribués à chaque bénéficiaire, qui se trouvait encore en

période d'acquisition, d'un pourcentage égal au rapport entre le montant par action de la distribution justifiant l'ajustement (6 €) et la valeur de l'action Lagardère SCA avant ladite distribution (30,29 €) arrondi au nombre entier supérieur. Les caractéristiques initialement arrêtées pour chacun des plans concernés, notamment en ce qui concerne les délais d'acquisition restant à courir, les délais de conservation et les dates de jouissance des actions, sont restées inchangées.

4. Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2014 ou en cours au 31 décembre 2014 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits à AGA attribués ^(*)	Nombre total de droits radiés ^(**)	Nombre d'actions définitivement attribuées ^(**)	Nombre de droits restants ^(**)
01.10 et 31.12.2009	571 525	15 040	556 485	0
17.12.2010	634 950	61 191	599 621	0
15.07 et 29.12.2011	650 000	47 143	491 004	134 552
25.06.2012	645 800	26 446	488 519	254 484
26.12.2013	712 950	1 799	1 199	851 441
22.12.2014	306 120	-	-	306 120
Totaux	3 521 345	151 619	2 136 828	1 546 597

(*) Avant ajustement du 20 juin 2014.

(**) Après ajustement du 20 juin 2014.

5. Compensation des bénéficiaires des plans d'actions gratuites en conséquence du versement d'un acompte sur dividende exceptionnel.

Dans le prolongement de la vente du solde de sa participation dans EADS finalisée le 12 avril 2013, le Groupe a versé, en complément du dividende ordinaire de l'exercice 2013 approuvé par l'Assemblée Générale du 6 mai 2014, un acompte sur dividende exceptionnel de 9 € par action, représentant plus de 30 % de la valeur boursière de l'action Lagardère SCA avant détachement du coupon correspondant.

Compte tenu de l'impact de ce dividende exceptionnel sur la valeur des actions gratuites qui se trouvaient encore en période d'acquisition, le Groupe a versé fin 2014, à titre de compensation définitive et sous forme de salaire, une prime de 9 € par action gratuite, à chacun des bénéficiaires concernés des plans 2010, 2011 et 2012.

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liées à la Société

1. La société LeGuide.com a mis en place les plans suivants au cours d'exercices précédents :

Un plan portant sur 35 086 actions gratuites au bénéfice de quatre personnes a été mis en place le 20 avril 2012 avant l'acquisition de la société LeGuide.com par le groupe Lagardère.

Un second plan portant sur un total de 8 000 actions gratuites au bénéfice de deux personnes a été mis en place le 15 novembre 2012.

Un troisième plan portant sur un total de 2 500 actions gratuites au bénéfice d'une personne a enfin été mis en place le 25 janvier 2013.

Les plans des 20 avril et 15 novembre 2012 ont donné lieu en 2014 à l'acquisition définitive de respectivement 24 560 actions gratuites et 4 000 actions gratuites créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de primes d'émission.

Les droits à actions gratuites attribués au titre du plan du 25 janvier 2013 ont par ailleurs été radiés suite au départ du salarié bénéficiaire.

2. La société LeGuide.com n'a procédé à aucune nouvelle attribution d'actions gratuites au cours de l'exercice 2014.

Données particulières concernant les mandataires sociaux et les salariés de Lagardère SCA

1. Au cours de l'exercice écoulé, les mandataires sociaux de la Société ne se sont vus attribuer aucune action gratuite, ni par Lagardère SCA, ni par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, ni par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-16 du même code. Comme les autres attributaires concernés, les mandataires sociaux de la Société ont bénéficié des mesures d'ajustements mises en œuvre le 20 juin 2014 et décrites ci-avant.

2. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de la Société ne se sont vus attribuer aucune action gratuite, ni par Lagardère SCA, ni par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, ni par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-16 du même code. Comme les autres attributaires concernés, les salariés de la Société ont bénéficié des mesures d'ajustements mises en œuvre le 20 juin 2014 et décrites ci-avant.

La Gérance

7.3.6

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU SUR CELLES DES SOCIÉTÉS LIÉES

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 relativement aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2014 et concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

DONNÉES GÉNÉRALES

Options de souscription et d'achat d'actions consenties par la Société

- 1. Il n'a été, au cours de l'exercice 2014, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.
- 2. Conformément aux dispositions des articles L.225-181 et L.228-99 du Code de commerce et sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée, la Gérance de votre Société, a procédé le 20 juin 2014 à un ajustement des caractéristiques des options

d'achat d'actions consenties au titre des plans 2004, 2005 et 2006 afin de préserver les droits des bénéficiaires desdits plans suite à la distribution exceptionnelle de 6 € par action (soit un montant global de 765,4 millions d'euros prélevé sur le poste Primes d'émission) versée aux actionnaires de la Société sur décision de l'Assemblée Générale du 6 mai 2014.

Cet ajustement effectué selon les modalités prévues aux articles L.228-99 3°, R.228-91 3° et R.225-140 du Code de commerce a consisté :

- d'une part, à réduire le prix d'acquisition par action fixé pour chacun des plans d'un pourcentage égal au rapport entre le montant par action de la distribution justifiant l'ajustement (6 €) et la valeur de l'action Lagardère SCA avant ladite distribution égale à la moyenne des cours moyens pondérés des trois séances de Bourse précédentes (30,29 €) ;
- d'autre part, à augmenter le nombre d'options d'achat attribuées à chaque bénéficiaire de manière à ce que, compte-tenu du nouveau prix d'exercice des options, l'investissement global de chacun puisse demeurer constant, ce nombre étant arrondi au nombre entier supérieur le plus proche.

Les autres conditions et modalités d'exercice initialement fixées sont restées inchangées.

Du fait de cet ajustement les plans 2004, 2005 et 2006 ont été modifiés comme suit :

Plan d'options d'achat d'actions du 20 novembre 2004

	Avant ajustement	Ajustement	Après ajustement
Prix d'exercice	51,92 €	$51,92 - (51,92 \times 6/30,29)$	41,64 €
Nombre d'options	1 265 154	$1\,265\,154 \times 51,92/41,64$ <i>arrondi au nombre entier supérieur pour chacun des bénéficiaires</i>	1 577 677

Plan d'options d'achat d'actions du 21 novembre 2005

	Avant ajustement	Ajustement	Après ajustement
Prix d'exercice	56,97 €	$56,97 - (56,97 \times 6/30,29)$	45,69 €
Nombre d'options	1 392 754	$1\,392\,754 \times 56,97/45,69$ <i>arrondi au nombre entier supérieur pour chacun des bénéficiaires</i>	1 736 769

Plan d'options d'achat d'actions du 14 décembre 2006

	Avant ajustement	Ajustement	Après ajustement
Prix d'exercice	55,84 €	$55,84 - (55,84 \times 6/30,29)$	44,78 €
Nombre d'options	1 538 900	$1\,538\,900 \times 55,84/44,78$ <i>arrondi au nombre entier supérieur pour chacun des bénéficiaires</i>	1 919 029

3. Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'options échus au cours de l'exercice 2014 ou en cours au 31 décembre 2014 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plan	Nombre de bénéficiaires à l'origine	Quantités attribuées à l'origine ^(*)	Prix d'exercice ^(**)	Quantités levées à fin 2014	Nombre d'options annulées à fin 2014 ^(**)	Quantités restant à lever à fin 2014 ^(**)	Dates d'exercice
Options de souscription :							
Néant							
Options d'achat :							
Plan échu :							
20/11/04	481	1 568 750	41,64 €	10 660	1 888 382	0	20/11/06 au 20/11/14
Plans en cours :							
21/11/05	495	1 683 844	45,69 €	0	300 817	1 727 042	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06	451	1 844 700	44,78 €	0	325 752	1 899 077	14/12/08 au 14/12/16
Total					2 514 951	3 626 119	

(*) Avant ajustements des 6 juillet 2005 et 20 juin 2014.

(**) Après ajustements des 6 juillet 2005 et 20 juin 2014.

4. Aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2014 compte tenu des cours de l'action Lagardère SCA qui ont évolué entre 18,45 € et 31,11 € alors que les prix d'acquisition s'échelonnaient entre 51,92 € et 56,97 € avant l'ajustement du 20 juin 2014 puis entre 41,64 € et 45,69 € après.

Options de souscription et d'achat d'actions consenties par les sociétés et groupements liées à la Société

- 1. Il n'a été, au cours de l'exercice 2014, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions par les sociétés ou groupements liés à Lagardère SCA au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce.
- 2. Il n'existait plus, au sein des sociétés ou groupements susvisés, aucun plan en vigueur ou échu au cours de l'exercice 2014.

Données particulières concernant les mandataires sociaux et les salariés de Lagardère SCA

- 1. Au cours de l'exercice écoulé, les mandataires sociaux de la Société ne se sont vus attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions, ni par Lagardère SCA, ni par les sociétés

et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce, ni par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-16 du même code. Comme les autres attributaires concernés, les mandataires sociaux de la Société ont bénéficié des mesures d'ajustements mises en œuvre le 20 juin 2014 et décrites ci-avant.

- 2. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de la Société ne se sont vus attribuer aucune option de souscription ou d'achat d'actions, ni par Lagardère SCA, ni par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce, ni par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-16 du même code. Comme les autres attributaires concernés, les salariés de la Société ont bénéficié des mesures d'ajustements mises en œuvre le 20 juin 2014 et décrites ci-avant.
- 3. Au cours de l'exercice écoulé, ni les mandataires sociaux ni les salariés de la Société n'ont exercé les options d'achat d'actions Lagardère SCA qui leur ont été consenties au titre des plans 2004, 2005 et 2006.

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 2014, 457 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 Lagardère Media (anciennement Hachette SA) 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 Branches" et sont contrôlées par Lagardère SCA ;

La société Lagardère SCA est la société holding qui contrôle l'ensemble des filiales et participations du Groupe. Elle élabore la stratégie de ce dernier, anime et finance son développement, arrête les principales décisions de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre tant à son niveau de Société mère qu'au niveau de ses branches.

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.

La société Lagardère Capital & Management emploie les membres de la Gérance dans les conditions précisées aux paragraphes 7.3.1 et 7.5 du présent rapport.

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 à la branche.

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

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

éventuellement y disposer de droits spécifiques de contrôle liés à sa situation d'actionnaire particulier.

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 les dirigeants des branches, le Directeur Financier adjoint de Lagardère SCA et le Directeur Juridique de Lagardère SCA. Ce comité 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 ré-estimés budgétaires, afin de permettre à la Gérance de suivre mensuellement l'évolution des activités et la situation financière de chaque branche et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

Par ailleurs, le «Comité cash-flow reporting» examine 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 figurant au chapitre 6 du Document de référence.

Enfin le «Comité risque de contrepartie» examine périodiquement les risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29 figurant au chapitre 6 du Document de référence.

7.4.1.2.B DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

La Gérance s'appuie, pour la mise en œuvre, le suivi et le contrôle de ses décisions, sur des Directions Centrales, qui exercent les fonctions suivantes :

- ▶ 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, la Direction des Ressources humaines et la Direction Juridique de Lagardère Unlimited sont assurées par les Directions Centrales correspondantes.

Les Directions Centrales sont respectivement rattachées, suivant leurs attributions, au Secrétaire Général, au Directeur Financier ou au Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, tous trois membres de la Gérance et du Comité Exécutif. La Direction de l'Audit Groupe, pour sa part, est directement rattachée à Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant Commandité.

Les Directions Centrales, leurs équipes et les moyens matériels correspondants sont regroupés pour l'essentiel au sein de la société Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA. Cette société, qui emploie près de 150 personnes, est présidée par le Secrétaire Général du Groupe.

Les missions confiées aux Directions Centrales sont exercées au profit tant de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales ; en conséquence, différents contrats de prestations de services lient Lagardère Ressources à ces différentes sociétés qui lui versent, en contrepartie, une rémunération aujourd'hui égale à un pourcentage de leur chiffre d'affaires (de la marge brute pour Lagardère Services).

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 (incluant notamment la Direction Compliance) 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. Ainsi, le Groupe a établi fin 2012 une Politique de Gestion des Talents.

Ce sujet est développé au chapitre 5.3, “Informations Sociales, Sociétales et Environnementales – Éthique” du présent Document de référence.

7.4.1.4 TEXTES DE RÉFÉRENCE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à des 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 “Les acteurs et la gouvernance de 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 Politique Achats Responsables qui, complétée par la Charte Fournisseur Responsable, vise à associer les partenaires du Groupe au respect de ses valeurs et engagements.

Le “Code de Déontologie du groupe Lagardère” a pour objet d’établir un corpus de principes directeurs à l’échelle du Groupe, découlant directement des valeurs de Lagardère, et dont le respect permettra de s’assurer que l’ensemble des personnes 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 » 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 déploie 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 référentiel 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” 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 en annexe des comptes consolidés figurant au chapitre 6 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 Groupe anime la politique du Groupe en matière d'Achats.

7.4.1.6.D CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÉGLEMENTS 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 anti-concentration, droit de la concurrence, etc.) susceptibles de concerner Lagardère SCA en sa qualité de société faîtière du Groupe qu'elle anime.

Elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA et des sociétés faîtières de ses différentes branches d'activités. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A d'Euronext 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, de manière centralisée, des caractéristiques sociales des principales entités françaises et étrangères qui composent le Groupe.

En 2012, la Gérance a confié à la Direction Juridique Groupe le soin de constituer une Direction de la Conformité au niveau du Groupe. Ce projet s'est en particulier traduit par la nomination, en septembre 2013, d'un Directeur de la conformité pour le Groupe. Celui-ci a poursuivi, en 2014, l'élaboration, le déploiement et le suivi de la mise en œuvre des programmes de Conformité destinés à prévenir la survenance de risques juridiques et réglementaires et à traiter les éventuels cas de non-conformité, dans le but de protéger les intérêts et la réputation du Groupe et de veiller à ce que les activités de celui-ci soient conformes à l'éthique et aux valeurs d'intégrité du Groupe.

À ce jour, les programmes dont le Directeur de la Conformité a la charge concernent, à titre prioritaire, les thématiques légales et réglementaires de lutte contre la corruption (en cours de déploiement dans les branches), de sanctions économiques internationales, de droit de la concurrence et de protection des données personnelles.

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.

Des Directeurs Compliance de branche ont été nommés en 2013. Ces derniers ont à leur tour nommé, au sein de leur branche, des Correspondants Compliance issus de fonctions supports (juridique, financier, RH), chargés de s'assurer de la bonne application des procédures prévues pour chaque programme et de remonter les éventuels cas de non-conformité.

Le programme anti-corruption est en cours de déploiement dans l'ensemble des branches.

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 ainsi que 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 branches 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, les branches du Groupe établissent leurs budget-plans triannuels, dont les synthèses, soumises au Comité Financier, comprennent et commentent notamment les indicateurs suivants :

- ▶ chiffre d'affaires ;
- ▶ résultat des opérations ;
- ▶ résultat avant charges financières et impôts ;
- ▶ charges financières nettes ;
- ▶ résultat net ;
- ▶ flux générés par l'activité ;
- ▶ free cash-flow ;
- ▶ somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- ▶ augmentations de capital ;
- ▶ dividendes ;
- ▶ fonds opérationnels employés ;
- ▶ endettement net.

Ces données sont intégrées dans la base de données unique évoquée précédemment et servent à établir le budget-plan triannuel du Groupe.

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 opérationnel 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 cash-flow reporting », 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 (cf. chapitre 6). La Direction Financière produit périodiquement, dans le cadre du « Comité risque de

contrepartie», une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29 (cf. chapitre 6).

G.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.

G.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'arrêté 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 le portail intranet du Groupe, qui est accessible à tous les salariés.

Par ailleurs, un ensemble d'applications et notamment d'outils collaboratifs disponibles sur le portail 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. La Direction des Risques et du Contrôle interne est membre du Comité Financier et à ce titre est associée à ses décisions.

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 ;
- de l'enquête sur la sécurité des systèmes et réseaux informatiques ;
- 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 ;
- du reporting juridique décrit au paragraphe 7.4.1.9.B.2 « Suivi des affaires juridiques » ;
- de la revue et de la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- de revues thématiques menées en tant que de besoin.

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 termes 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 changements des comportements de consommation et aux évolutions technologiques telles que le développement des produits, des outils et des acteurs numériques.

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 Achats.

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 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 ».

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 différentes réglementations qui les concernent et mettent en œuvre des procédures opérationnelles, des systèmes de qualité et un ensemble de mesures de sécurité propres aux divers métiers.

Compte tenu du passé industriel de certains de ses sites, le Groupe reste attentif aux atteintes environnementales qui pourraient y être découvertes.

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 coordonne la sensibilisation des collaborateurs du Groupe et déploie 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, enquêtes qui sont intégrées au dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne du Groupe. La dernière enquête a été conduite en 2012 et a fait l'objet d'un suivi en 2014. Elle a traité 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 ;

- ▶ la sécurité des ressources humaines ;
- ▶ la sécurité physique et environnementale ;
- ▶ l'exploitation et la sécurité des systèmes informatiques ;
- ▶ le contrôle d'accès ;
- ▶ l'acquisition, le développement et la maintenance ;
- ▶ la gestion des incidents ;
- ▶ la conformité à la loi et aux règlements du Groupe.

Les résultats de cette enquête et de son suivi 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.

Le Groupe poursuit par ailleurs 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 évoqué au paragraphe 7.4.1.10.B et couvrent les domaines suivants :

Cycle	Processus
Achats	Achats
Finance	Comptabilité Clients
	Fiscalité
	Comptabilité Fournisseurs
	Comptabilité Générale
	Investissements
	Trésorerie
	Immobilisations
Gestion des risques	Gestion des risques
	Gestion des assurances
Juridique	Juridique
	Secrétariat juridique
	Compliance
RH	Notes de Frais
	Paie
	Gestion des ressources humaines
	Gestion administrative du personnel
Systèmes d'information	Systèmes d'information
Ventes	Distribution
	Gestion commerciale
Immobilier	Immobilier
Développement Durable	Développement Durable

Le questionnaire d'auto-évaluation concernant les systèmes d'information fait l'objet d'un déploiement spécifique.

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 régulière 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.A.2, 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.A.3, 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. Ainsi, depuis 2013, un Comité de gestion des risques et du contrôle interne permet de suivre avec les branches l'efficacité des dispositifs concernés. Ce comité, qui est tenu une fois par an pour chaque branche, réunit notamment un membre de la Gérance, le dirigeant de la branche et les personnes en charge de la gestion des risques et du contrôle interne.

7.4.1.10.A SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.8.A.2, 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 2014. 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 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 sept processus financiers, 13 processus opérationnels et deux processus de gestion des risques, couverts par 215 points de contrôle.

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.

Cette auto-évaluation du contrôle interne intègre également l'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques décrite au paragraphe 7.4.1.8.C.7.

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.

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.C.7, 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 ces enquêtes, 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 mises 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'intervention de la Direction de l'Audit inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Les sociétés consolidées par mise en équivalence et dont le Groupe dispose du contrôle conjoint peuvent également être auditées. 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.

7.4.2 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 relatives à la composition du Conseil, à 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 27 février 2015 et par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 5 mars 2015 pour les sujets qui sont de leur ressort.

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 11 mars 2015.

1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus. Le renouvellement du Conseil qui s'effectuait

sur une base d'environ la moitié des membres tous les deux ans, a été modifié en 2014 pour adopter un rythme plus régulier d'environ un tiers tous les ans à compter de 2016. Les mandats sont d'une durée maximum de quatre ans.

Au 31 décembre 2014, votre Conseil était composé de 15 membres: Xavier de Sarrau (Président), Nathalie Andrieux, Martine Chêne, Georges Chodron de Courcel, François David, Yves Guillemot, Pierre Lescure, Jean-Claude Magendie, Soumia Malinbaum, Hélène Molinari, Javier Monzón, François Roussely, Aline Sylla-Walbaum, 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 par ailleurs arrêté, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, des critères de sélection de ses membres. Les membres sont donc choisis en priorité en fonction de leur compétence et de leur expérience (managériale, financière, stratégique et/ou juridique) ainsi que de leur connaissance des métiers du groupe, afin de permettre un plein exercice de la mission de surveillance. Par ailleurs, le Conseil s'est attaché à respecter et anticiper les dispositions de la loi Copé-Zimmerman en matière de parité, le taux de 40 % ayant été atteint dès l'Assemblée Générale de 2013.

Le schéma ci-après reflète ces objectifs :



(1) Médias / Distribution / Innovation / Nouvelles technologies.
(2) Juridique / Gouvernance / Relations sociales / Diversité.

Le Conseil doit être composé, notamment eu égard à sa mission de surveillance, 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 que tous les membres 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, et tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance.

Concernant François Roussely, le Conseil a considéré que ce dernier pouvait être qualifié de membre indépendant bien qu'il soit Vice-Président de Crédit Suisse Europe, dans la mesure où les flux d'affaires existant entre cette banque et le Groupe sont négligeables.

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 11 mars 2015, 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. Il liste un certain nombre de critères, qui constituent une grille d'analyse, aidant à déterminer si un membre peut être considéré comme indépendant ;
- 2. le nombre de ses réunions annuelles :** il en arrête chaque année, sur proposition de son Président et pour l'année à venir, un calendrier ;
- 3. les devoirs de chacun de ses membres :** outre les obligations fondamentales de loyauté, de confidentialité et de diligence, ils ont trait notamment à la connaissance des textes légaux, réglementaires et statutaires, à la détention d'un nombre significatif d'actions, à la déclaration au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, à l'assiduité aux réunions ;
- 4. l'intervention sur les titres de la Société et de ses filiales :** eu égard aux informations privilégiées et à la connaissance approfondie de certains aspects de la vie de la Société et de son Groupe dont disposent les membres du Conseil, ceux-ci sont invités à s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société, en dehors des règles fixées par le règlement, à savoir :
 - interdiction pendant certaines périodes définies d'intervenir sur les titres ;
 - acquisitions recommandées 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 ;
 - 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 2015. Au cours de l'exercice 2014, le Conseil de Surveillance s'est réuni à cinq reprises avec un taux moyen de présence de 93 % (cf. infra le tableau d'assiduité) :

- le 12 mars, avec un taux de participation de 93 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation 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 ; lors de cette réunion, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance a été modifié afin d'adapter, lorsque cela était nécessaire, le fonctionnement et l'organisation du Conseil aux nouvelles dispositions du Code Afep-Medef ;
- le 6 mai, à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires, avec un taux de participation de 80 %, pour procéder à la réélection du Président du Conseil ainsi qu'à la nomination de membres du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et des Rémunérations ;
- le 4 juin, avec un taux de participation de 93 % notamment pour faire un point sur l'actualité du groupe et l'*Investor Day* du 28 mai 2014. La communication financière du Groupe et l'étude réalisée par des membres du Conseil sur les plans de succession existant au sein du Groupe ont également fait l'objet de présentations ;
- le 3 septembre, avec un taux de participation de 100 % notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés semestriels et la situation générale des activités et de leurs perspectives, faire un point sur la vision stratégique de Lagardère Publishing (présentation animée par Arnaud Nourry et son équipe) ;
- le 3 décembre, avec un taux de participation de 100 %, notamment pour examiner la situation et la stratégie générale du Groupe et la réorganisation du pôle presse de Lagardère Active (présentation animée par Denis Olivennes). Une présentation de la démarche de responsabilité sociétale, de la Direction Juridique et de la fonction *Compliance* du Groupe a également été effectuée au cours de ce Conseil.

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 2014

Membres 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 %	83 %	
Martine Chêne	100 %		
Georges Chodron de Courcel	80 %		100 %
François David	80 %	66 %	100 %
Yves Guillemot	75 %		
Pierre Lescure	100 %		100 %
Jean-Claude Magendie	100 %		
Soumia Malinbaum	100 %		
Hélène Molinari	100 %		
Javier Monzón	60 %		
François Roussely	100 %		
Xavier de Sarrau	100 %	100 %	
Aline Sylla-Walbaum	100 %	66 %	
Susan M. Tolson	100 %		
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 des 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 2014, le Comité d'Audit était composé de Xavier de Sarrau (Président), Nathalie Andrieux, François David, Aline Sylla-Walbaum et Patrick Valroff, soit intégralement 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 et de faire appel à des experts extérieurs.

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 avec un taux de participation moyen de 83 %, étant précisé que les deux réunions du Comité examinant les comptes annuels et semestriels se sont déroulées plus de cinq jours avant les réunions du Conseil de Surveillance : la totalité des membres était présente aux réunions du 6 mars et d'octobre, 80 % des membres étaient présents aux

réunions du 4 mars, de mai et de novembre et 60 % à celle de juillet.

La réunion du 4 mars avait pour objet la revue des tests de valeur relatifs aux actifs incorporels au regard des comptes arrêtés au 31 décembre 2013 ainsi qu'une présentation de la politique de communication financière du Groupe.

La réunion du 6 mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2013 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 au premier semestre 2014 et sur la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes. Il s'est, par ailleurs, vu présenter un suivi des risques *Human capital* – Plan de succession hors membres du COLM par le Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable. Le Comité a enfin fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M).

En juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2014.

En octobre, une analyse de la campagne d'auto-évaluation du Contrôle Interne, un suivi des recommandations des questionnaires informatiques, ainsi qu'un état de la politique de financement du Groupe par la Direction de la Trésorerie et du Financement Groupe ont été présentés au Comité.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, il s'est penché sur l'activité de l'audit interne durant le second semestre 2014 et sur le plan d'audit 2015 et s'est vu exposer un état des litiges par la Direction Juridique 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.

Ces réunions se sont déroulées en présence du Directeur Financier, du Directeur Financier Adjoint, du Directeur de l'Audit interne et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres dirigeants et notamment le Secrétaire Général, le Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, le Directeur Central des Comptabilités, le Directeur des Risques et du Contrôle interne, le Directeur du Financement et de la Trésorerie Groupe, le Directeur des Systèmes d'information Groupe et le Directeur Juridique du Groupe, ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.

3.2 COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a été créé le 27 avril 2010 par le Conseil de Surveillance, qui a décidé, le 11 mars 2015, d'étendre les missions du comité à des sujets de gouvernance et de développement durable et de modifier en conséquence son nom (qui a été renommé Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance) et son règlement intérieur. Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de Gouvernance a désormais les principales missions suivantes :

- *en matière de composition du Conseil et des Comités :*
 - définir les critères de sélection des futurs candidats ;
 - sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité ;
- *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 attribués aux mandataires sociaux directement par 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 de performance 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 ;

► *en matière de gouvernance :*

- examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance ;
- piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- apprécier *a priori* les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère ;

► *en matière de développement durable RSE :*

- procéder à l'examen des principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale et de la politique RSE menée ;
- passer en revue les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information extra-financière fiable ;
- examiner les grands axes de la communication aux actionnaires et aux autres parties prenantes en matière de RSE ;
- examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financière.

Les membres du Comité 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 rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.

Au 31 décembre 2014, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé de François David (Président), Georges Chodron de Courcel et Pierre Lescure, soit intégralement de membres indépendants (cf. §. 1 ci-dessus).

Celui-ci s'est réuni deux fois au cours de l'exercice, en janvier et en mars ; 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 a préparé les renouvellements et remplacements des mandats venant à échéance. Il a examiné le profil d'une première sélection de candidats proposés par le cabinet de recrutement indépendant à qui il avait été confié une mission d'assistance et de conseil dans la recherche de nouveaux membres.

Le Comité a également revu le rapport du Président relatif à la composition du Conseil, à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, et aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil.

Par ailleurs, suite aux modifications apportées au Code Afep-Medef en juin 2013, le Comité a arrêté deux ajustements à apporter à son fonctionnement et son règlement intérieur : la première consiste en une augmentation de la part variable des jetons de présence afin de la rendre prépondérante et la seconde en une augmentation du nombre des actions que doivent détenir les membres du Conseil de Surveillance.

Il a enfin procédé à l'examen annuel des conditions d'attributions des droits à actions gratuites aux dirigeants et décidé notamment de proposer au Conseil un renforcement des conditions de

performance afin qu'elles soient désormais appréciées sur une durée de trois ans.

Lors de sa réunion de mars, le Comité a, suite à un travail de pré-sélection des candidats proposés par le cabinet de recrutement indépendant qui a pris en compte les caractéristiques intrinsèques des candidats possibles et de leur situation en matière notamment d'âge, de risque de conflit d'intérêts et de nombre de mandats exercés, décidé de proposer au Conseil de Surveillance la candidature d'Yves Guillemot, Fondateur et Président de la société cotée Ubisoft, en remplacement d'Antoine Arnault et le renouvellement de tous les membres dont le mandat arrivait à échéance. Le Comité a également proposé au Conseil des durées de renouvellement et de nomination différentes en fonction de l'ancienneté du membre permettant de mettre en œuvre une procédure de renouvellement du Conseil par tiers tous les ans.

Le questionnaire d'auto-évaluation a par ailleurs été soumis aux membres du Comité pour examen.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Secrétaire Général du Groupe et du Président du Conseil de Surveillance pour la seconde réunion.

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 traduite par une augmentation progressive du nombre de leurs réunions, et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil de Surveillance procède annuellement depuis 2009 à une évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités afin, notamment, de porter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux.

Le Conseil de Surveillance a procédé en 2014 à une auto-évaluation dont les conclusions ont été présentées au Conseil de Surveillance.

Les membres se sont montrés globalement satisfaits de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités. Parmi les pistes d'améliorations, il a été notamment suggéré de poursuivre l'effort d'internationalisation du Conseil, de

renforcer le Comité des Nominations et des Rémunérations et de transmettre davantage de documents en amont des réunions.

Le Conseil procédera en 2015 à une évaluation externe.

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 juin 2013 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 SCA, 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.

Il est rappelé que le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 12 mars 2014, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé de modifier le mode de répartition des jetons de présence afin que la partie variable versée en fonction de l'assiduité soit désormais prépondérante.

Il a par ailleurs décidé d'augmenter le nombre d'actions devant être détenu par les membres du Conseil de Surveillance pour le porter à 600 actions (vs 150 actions auparavant), ce qui représente environ 90 % du montant brut de la part de base des jetons de présence versés. Les membres devront ainsi consacrer à cet investissement les jetons de présence reçus jusqu'à complète acquisition.

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement	Explication
Critères d'indépendance	
« Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 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 l'indépendance du membre, et au contraire, figure comme un atout dans un rôle de contrôle. Néanmoins, une analyse individuelle de la situation de chacun des membres est réalisée annuellement par le Conseil de Surveillance, qui a considéré que l'indépendance de Georges Chodron de Courcel et Pierre Lescure n'avait pas lieu d'être remise en cause nonobstant leur ancienneté dans le Conseil.

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 2014.

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 2014.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ▶ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- ▶ d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information

comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- ▶ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- ▶ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ▶ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 30 mars 2015

Les Commissaires aux comptes**Mazars**

Thierry Blanchetier

Ernst & Young et Autres

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 7,2 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 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 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 2014, la facturation émise au titre de la convention par Lagardère Capital & Management s'élève à 30,2 M€ contre 25,3 M€ en 2013. Aux rémunérations brutes comptabilisées s'ajoutent les charges sociales y afférentes, la dotation à la provision pour retraites et les postes nouveaux de taxe sur les hautes rémunérations et de taxe sur les salaires. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe et frais divers), le total des charges s'élève à 29,2 M€. L'évolution des charges d'une année sur l'autre correspond pour l'essentiel au montant de la prime exceptionnelle qui a été attribuée aux membres du Comité Exécutif en 2014 (voir 7.3.1.1.B) et aux charges sociales patronales correspondantes. 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€.

La convention réglementée dite « Convention d'Assistance » qui lie au Groupe la société Lagardère Capital & Management, et celle, qui lui est indirectement associée, concernant le régime supplémentaire de retraite au profit des salariés de cette dernière, autorisée au cours d'exercices antérieurs et dont les effets se poursuivent depuis lors, font l'objet chaque année d'un examen par le Comité d'Audit, sur mission du Conseil de Surveillance.

Les travaux du Comité d'Audit qui portent sur les modalités et les coûts de mise en œuvre de ces conventions, en ce compris les rémunérations des membres du Comité Exécutif, font l'objet d'un compte rendu pour information et discussion au Conseil de Surveillance.

7.5.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant – Voir § 7.2.4.2

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



AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1 CAPITAL SOCIAL RFA	252	8.2.5 Modification des droits des actionnaires	261
8.1.1 Montant et évolution du capital social	252	8.2.6 Assemblées générales des actionnaires	261
8.1.2 Autodétention et autocontrôle	253	8.2.7 Conditions d'un changement de contrôle de la société	263
8.1.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	254	8.2.8 Déclarations de franchissements de seuils statutaires	263
8.1.4 Capital autorisé mais non émis	254		
8.1.5 Nantissements d'actions de l'émetteur	255	8.3 CONTRATS IMPORTANTS RFA	264
8.1.6 Marché des titres	255	8.3.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie	264
8.1.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	257	8.3.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	265
8.1.8 Répartition du capital – principaux actionnaires	257		
		8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	265
8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES RFA	258		
8.2.1 Objet social	258		
8.2.2 Gérance	258		
8.2.3 Conseil de Surveillance	259		
8.2.4 Associés Commandités	260		

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 2014, 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
2009	-	-	-		799 913 044,60	131 133 286
2010	-	-	-		799 913 044,60	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		799 913 044,60	131 133 286
2012	Attribution d'actions gratuites aux salariés	21 155	129 045,50	-	800 042 090,10	131 154 441
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	21 155	129 045,50		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	1 500	9 150	-	799 922 194,60	131 134 786
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	1 500	9 150		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	384 550	2 345 755	-	802 258 799,60	131 517 836
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	384 550	2 345 755		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	59 547	363 236,70	-	800 276 281,30	131 192 833
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	59 547	363 236,70		799 913 044,60	131 133 286
2013	Attribution d'actions gratuites aux salariés	20 000	122 000	-	800 035 044,60	131 153 286
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	20 000	122 000		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	109 925	670 542,50	-	800 583 587,10	131 243 211
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	109 925	670 542,50		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	398 950	2 433 595	-	802 346 639,60	131 532 236
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	398 950	2 433 595		799 913 044,60	131 133 286
2014	Attribution d'actions gratuites aux salariés	93 209	568 574,90	-	800 481 619,50	131 226 495
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	93 209	568 574,90		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	488 519	2 979 965,90	-	802 893 010,50	131 621 805
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	488 519	2 979 965,90		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	154 024	939 546,40	-	800 852 591,00	131 287 310
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	154 024	939 546,40		799 913 044,60	131 133 286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les six derniers exercices provient de l'attribution d'actions gratuites aux salariés et dirigeants et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulations d'actions auto-détenues.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés à l'aide du pictogramme 

8.1.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

8.1.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2014, la Société détenait directement 2 986 120 de ses propres actions d’une valeur nominale de 6,10 € représentant 2,28 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 92 599 977,85 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l’action en décembre 2014 (21,97 €), le montant de la provision passée (27 009 141,07 €) ramenait la valeur nette comptable de ce portefeuille à 65 590 836,78 €.

8.1.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D’ACTIONS: ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSFERTS ET ANNULATIONS D’ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L’EXERCICE 2014

Au cours de l’exercice 2014 et sur la base des autorisations données par les assemblées des 3 mai 2013 et 6 mai 2014, la Société a, sur les cinq 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), réalisé trois d’entre eux.

1. Animation du marché

La Société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu le 7 octobre 2008 avec Kepler Cheuvreux, contrat renouvelé chaque année et auquel la Société a, le 1^{er} mars 2014, réduit le montant affecté de 20 à 10 millions d’euros :

- ▶ acquis 748 702 actions pour un prix global de 17 871 002,82 €, soit un prix moyen de 23,87 € par action ;
- ▶ vendu 810 202 actions pour un prix global de 19 670 764,15 €, soit un prix moyen de 24,28 € par action.

Plan	Nombre d’actions pouvant être acquises	Prix d’exercice	Fin du délai d’exercice des calls
2005	850 000	40,00 €	21.11.2015

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L’AUTORISATION DONNÉE PAR L’ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 6 MAI 2014

L’Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2014, a renouvelé l’autorisation donnée à la Gérance par l’Assemblée Générale du 3 mai 2013 d’acquérir un nombre d’actions Lagardère SCA représentant jusqu’à 10 % du capital (soit un nombre maximum de 13 113 286 actions) pour un montant maximum de 500 millions d’euros, moyennant un prix d’achat maximum par action de 40 €, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- ▶ réduction du capital par voie d’annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- ▶ attributions d’actions aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées ;
- ▶ attributions d’actions aux bénéficiaires d’options d’achat d’actions exerçant leurs droits ;

2. Opérations en dehors du contrat de liquidité

La société a également réalisé au cours de l’exercice 2014, en dehors du contrat de liquidité, les opérations suivantes dans le cadre de l’organisation de la couverture de ses plans d’attribution gratuites d’actions et d’options d’achat d’actions :

- ▶ acquisition le 19 mars 2014 de 600 000 actions pour un montant global de 17 317 680 €, soit un prix moyen de 28,86 € par action ;
- ▶ cession le 8 juillet 2014 de 2 468 358 options d’achat (*calls*) à échéance du 20 novembre 2014 ;
- ▶ acquisition le 8 juillet 2014 de 1 577 677 options d’achat à échéance du 20 novembre 2014 et de 850 000 options d’achat à échéance du 21 novembre 2015.

3. Attributions aux salariés

La Société a utilisé, en mai puis en novembre 2014, 3 199 actions auto détenues aux fins de livraison à des bénéficiaires d’actions gratuites.

4. Réduction de capital

La Société a annulé 735 752 actions en 2014.

5. Ré-allocations partielles à d’autres finalités

La Société a réaffecté 735 752 actions de l’objectif « attribution aux salariés » à l’objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2014

À la fin de l’exercice 2014, les 2 986 120 actions détenues directement par la Société, représentant 2,28 % du capital, étaient ainsi affectées :

- ▶ 2 926 120 actions affectées à l’objectif d’« attribution aux salariés », représentant 2,23 % du capital pour un prix de revient global de 91 300 239,45 € ;
- ▶ 60 000 actions affectées à l’objectif d’« animation du marché », représentant 0,05 % du capital pour un prix de revient global de 1 299 738,40 €.

La Société détenait de plus le droit d’acquérir auprès de Barclays Bank Plc, par exercice d’options d’achat (*calls*), au prix ci-après, 850 000 actions destinées à couvrir une partie du plan d’options d’achat d’actions du 21 novembre 2005 :

- ▶ animation du marché des actions de la Société par un prestataire de service d’investissement indépendant au travers d’un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l’Autorité des marchés financiers ;
- ▶ conservation et remise ultérieure à l’échange ou en paiement dans le cadre d’opérations éventuelles de croissance externe.

Le programme de rachat correspondant a fait l’objet d’un descriptif par voie de communiqué publié le 12 mai 2014.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois à compter du 6 mai 2014.

Votre Société a, entre le 12 mai 2014 et le 28 février 2015, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

1. Animation du marché

Dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, elle a acquis 651 667 actions pour un montant global de 14 843 895,82 €

et vendu 619 667 actions pour un montant global de 14 081 070,82 €, sur le marché.

2. Opérations en dehors du contrat de liquidité

La société a également réalisé, en dehors du contrat de liquidité, les opérations suivantes visant à réorganiser la couverture de ses plans d'options d'achats d'actions :

- cession le 8 juillet 2014 de 2 468 358 options d'achat (*calls*) à échéance du 20 novembre 2014 ;
- acquisition le 8 juillet 2014 de 1 577 677 options d'achat à échéance du 20 novembre 2014 et de 850 000 options d'achat à échéance du 21 novembre 2015.

3. Attributions aux salariés

La Société a utilisé, en mai puis en novembre 2014, 3 199 actions auto détenues aux fins de livraison à des bénéficiaires d'actions gratuites.

4. Réduction de capital

La Société a annulé 642 543 actions.

5. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 642 543 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2015 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 de la Société.

8.1.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2014, 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 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées entre 2015 et 2018 suite aux attributions gratuites de 2011, 2012, 2013 et 2014 seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer s'élèverait en conséquence à 1 546 597 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,18 % qui sera en principe compensée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions auto détenues comme cela a été le cas en 2011, 2012, 2013 et 2014.

8.1.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 3 mai 2013 a autorisé la Gérance, pour une durée de 26 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 effectuées sans droit préférentiel de souscription : 120 M€
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription : 300 M€
 - endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 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 : 300 M€
- à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2015 de renouveler ces autorisations.

L'assemblée du 3 mai 2013 a également autorisé la Gérance, pour une durée de 38 mois, à procéder :

- 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 annuel égal à (i) 1 % du nombre d'actions composant le capital social actuel

pour les salariés et dirigeants du Groupe autres que les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA et à (ii) 0,1 % du nombre d'actions composant le capital social actuel pour les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ;

étant précisé que :

- l'attribution d'actions gratuites au profit des salariés et dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA) ne pourrait dépasser chaque année 0,6 % du nombre d'actions composant le capital social actuel, et l'attribution à chacun des dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ne pourrait dépasser chaque année 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social actuel ;
- l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit des dirigeants du Groupe ne pourrait représenter chaque année plus de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel et l'attribution à chacun des dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ne pourrait dépasser chaque année 0,075 % du nombre d'actions composant le capital social actuel.

En 2014, comme en 2013, 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 enfin ici que l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 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 1,5 milliard d'euros.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2015 de renouveler cette autorisation.

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 2014

- Nombre d'actionnaires : 108
- Nombre d'actions : 10 755 473, soit 8,20 % 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 2014

10 555 865 actions appartenant à Lagardère Capital & Management représentant 8,05 % du capital.

8.1.6 MARCHÉ DES TITRES

8.1.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2014 : 131 133 286
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2014 : 131 133 286
- Place de cotation : Euronext Paris, Compartiment A

8.1.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR 4 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)
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
2013	127 882 640	1,30	Néant	1,30	166,25
	128 515 724	9,00	Néant	9,00 ⁽¹⁾	1 156,64
2014	127 563 424	1,30	Néant	1,30 ⁽²⁾	165,83
	127 563 424	6,00	Néant	6,00 ⁽³⁾	765,38

(1) Partie extraordinaire du dividende 2013 ayant fait l'objet d'un acompte sur décision de la Gérance du 21 mai 2013.

(2) Partie ordinaire du dividende 2013.

(3) Distribution exceptionnelle prélevée sur le poste « primes d'émission ».

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor Public.

Volume des transactions et évolution du cours de l'action (Source : Euronext Paris)

Date	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2011										
Janvier	36,37	20 janv.	31,35	03 janv.	32,50	34,44	34,35	14 900 336	512,01	21
Février	33,81	09 fév.	31,84	24 févr.	32,61	33,08	33,00	8 114 786	268,03	20
Mars	33,47	08 mars	29,55	17 mars	30,12	31,28	31,19	13 993 481	435,11	23
Avril	31,19	04 avril	28,50	18 avril	29,64	29,99	29,88	8 597 120	257,07	19
Mai	29,97	03 mai	27,44	25 mai	28,38	28,68	28,62	23 992 334	684,66	22
Juin	29,47	08 juin	25,57	16 juin	29,13	27,33	27,26	11 840 960	324,12	22
Juillet	29,60	04 juil.	26,65	29 juil.	27,12	28,14	28,10	8 420 417	237,20	21
Août	27,53	01 août	20,56	09 août	23,80	23,43	23,20	16 631 109	384,96	23
Septembre	22,42	01 sept.	16,81	23 sept.	18,51	19,14	19,02	13 871 509	271,29	22
Octobre	20,39	28 oct.	17,03	04 oct.	19,47	19,08	19,12	7 655 442	145,53	21
Novembre	19,95	04 nov.	16,02	25 nov.	18,07	17,85	17,86	10 698 854	192,29	22
Décembre	20,61	30 déc.	17,62	01 déc.	20,40	18,80	18,86	9 483 326	178,15	21
2012										
Janvier	22,69	19 janv.	20,30	02 janv.	21,73	21,74	21,75	8 825 043	192,31	22
Février	23,37	07 fév.	21,05	14 fév.	22,48	22,00	22,00	8 845 801	186,47	21
Mars	24,25	27 mars	21,65	09 mars	23,13	23,14	23,22	11 356 010	261,65	22
Avril	23,35	30 avril	20,45	23 avril	22,90	21,98	21,97	10 358 397	227,19	19
Mai	23,76	07 mai	19,00	31 mai	19,15	21,31	21,17	12 083 124	261,23	22
Juin	22,20	29 juin	18,48	13 juin	21,99	19,72	19,79	10 117 827	199,78	21
Juillet	22,88	16 juil.	20,74	26 juil.	21,98	22,15	22,11	8 118 541	179,63	22
Août	23,48	17 août	21,58	30 août	22,34	22,60	22,62	5 874 375	132,71	23
Septembre	24,70	13 sept.	21,25	28 sept.	21,25	22,44	22,37	8 518 599	193,20	20
Octobre	21,87	05 oct.	20,34	15 oct.	21,08	20,98	20,98	6 529 748	136,98	23
Novembre	23,30	30 nov.	20,21	13 nov.	23,14	21,60	21,69	5 610 467	122,23	22
Décembre	25,95	06 déc.	23,15	03 déc.	25,28	24,71	24,84	9 317 046	229,81	19
2013										
Janvier	27,00	29 janv.	25,00	15 janv.	26,63	25,79	25,90	8 550 051	221,37	22
Février	27,43	28 fév.	25,70	21 fév.	27,34	26,21	26,26	6 515 740	172,19	20
Mars	29,59	27 mars	26,96	01 mars	28,72	28,59	28,54	9 858 605	281,25	20
Avril	29,41	03 avril	27,17	18 avril	28,22	28,23	28,10	10 343 616	291,01	21
Mai	20,58	27 mai	18,42	08 mai	19,82	19,32	19,29	21 019 626	531,94	22
Juin	21,50	28 juin	19,54	03 juin	21,40	20,62	20,65	12 111 143	249,22	20
Juillet	23,97	31 juil.	21,39	01 juil.	23,78	22,60	22,66	8 439 462	191,71	23
Août	24,39	06 août	22,96	30 août	23,03	23,97	23,94	4 694 937	112 302	22
Septembre	24,10	27 sept.	22,79	03 sept.	24,00	23,47	23,50	6 767 501	159,30	21
Octobre	27,72	28 oct..	23,80	07 oct.	26,79	25,31	25,39	8 556 477	219,95	23
Novembre	26,98	07 nov.	24,40	29 nov.	24,94	25,82	25,77	7 481 670	192,88	21
Décembre	27,02	31 déc.	24,22	10 déc.	27,02	25,26	25,38	5 757 418	145,96	20
2014										
Janvier	27,41	07 janv.	25,01	27 janv.	26,20	26,72	26,67	5 849 044	155,92	22
Février	29,37	24 fév.	25,37	04 fév.	29,09	28,01	28,19	6 182 990	174,78	20
Mars	29,80	13 mars	28,50	03 mars	28,82	29,18	29,13	6 786 646	197,62	21
Avril	30,30	30 avr.	27,95	15 avr.	30,17	29,10	29,11	8 367 678	243,86	20
Mai	31,74	06 mai	23,62	08 mai	25,56	26,05	26,15	15 030 657	389,67	21
Juin	25,82	11 juin	23,58	30 juin	23,78	24,64	24,60	11 679 432	287,14	21
Juillet	24,81	04 juil.	22,22	31 juil.	22,25	23,61	23,54	7 641 280	180,01	23
Août	22,31	01 août	20,23	08 août	20,95	21,07	21,00	7 429 176	156,00	21
Septembre	21,80	09 sept.	20,29	24 sept.	21,19	21,03	20,98	8 247 660	173,41	22
Octobre	21,60	06 oct.	17,83	16 oct.	19,41	19,69	19,60	10 313 897	201,29	23
Novembre	22,81	28 nov.	18,85	05 nov.	22,80	20,81	20,96	8 520 867	177,19	20
Décembre	22,85	01 déc.	20,84	16 déc.	21,60	21,97	21,95	5 979 863	131,04	21
2015										
Janvier	25,06	26 janv.	21,01	06 janv.	24,28	23,08	23,23	7 823 385	181,68	21
Février	25,69	27 fév.	23,35	09 fév.	25,69	24,43	24,56	5 830 763	142,69	20

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 conditions). 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⁽¹⁾, directe ou indirecte, de Lagardère SCA.

8.1.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

8.1.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat	Situation au 31/12/2014				Situation au 31/12/2013			Situation au 31/12/2012		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Investisseurs étrangers	88 842 689	67,75	63,20	62,11	86 196 390	65,73	60,52	83 866 083	63,95	57,44
Investisseurs institutionnels français	16 186 077	12,34	13,03	12,80	19 249 323	14,68	15,52	22 017 157	16,79	17,25
Lagardère Capital & Management ^(*)	10 721 578	8,18	12,73	12,50	12 190 179	9,30	14,17	12 190 179	9,30	14,94
Public	8 908 088	6,79	8,18	8,04	7 518 029	5,73	7,38	7 890 270	6,02	8,29
Salariés & FCP du Groupe	3 502 054	2,67	2,86	2,81	2 791 942	2,13	2,41	1 903 308	1,45	2,08
Autodétention	2 972 800	2,27	-	1,74	3 187 423	2,43	-	3 266 289	2,49	-
Total	131 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	131 133 286	100	100

(*) Monsieur A. Lagardère, la société Lagardère (SAS) et sa filiale Lagardère Capital & Management.

Sur les 2,67 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,75 % 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 2014, le capital social était réparti entre 59 366 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 étrangers figurant dans le tableau ci-dessus et détenant 67,75 % des actions composant le capital social.

Il n'y a pas eu de variation significative dans la répartition du capital et des droits de vote de la Société depuis le 31 décembre 2014.

8.1.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DECLARÉS EN 2014

BlackRock Inc. agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion a déclaré avoir franchi le seuil de 5 % du capital de la Société pour le compte desdits clients et fonds :

- le 6 août 2014, à la hausse, suite à une acquisition d'actions sur le marché ;
- le 14 août 2014, à la baisse, suite à une cession d'actions sur le marché ;
- le 19 septembre 2014, à la hausse, suite à une acquisition d'actions sur le marché.

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. paragraphe 8.2.6.4), le nombre total de droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2014 s'élevaient à 168 507 161.

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 2014, à 171 479 961.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital.

(1) Les participations significatives sont celles représentant une quotité de capital d'une valeur de plus de 150 millions d'euros.

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 Générale, soit 168 507 161 au 31 décembre 2014. Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était de 0,0044 % (0,0047 % du capital).

8.1.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Monsieur Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers de ses deux sociétés, Lagardère SAS et Lagardère Capital & Management (LC&M), avec 8,18 % du capital et 12,73 % des droits de vote en Assemblée Générale, 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 Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés LC&M et Lagardère SAS disposent d'un droit de vote double. Monsieur Arnaud Lagardère, qui contrôle et préside LC&M, est Gérant de Lagardère

SCA conjointement avec la société Arjil Commanditée-Arco, filiale de LC&M.

Sur la base des déclarations de franchissements de seuils effectuées, Qatar Investment Authority détiendrait via sa filiale Qatar Holding LLC, au 31 décembre 2014, 12,827 % du capital et 9,98 % des droits de vote en Assemblée Générale.

Sur la base des déclarations de franchissements de seuils effectués, la société BlackRock Inc. détiendrait pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, au 31 décembre 2014, 5,03 % du capital et 3,91 % des droits de vote en Assemblée Générale.

8.1.8.6 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SCA est la société faîtière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 1^{er} mars 2015 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.

Monsieur 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 Monsieur 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 : Monsieur Arnaud Lagardère et la société anonyme Arjil Commanditée-Arco.
- 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 :
 - Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
 - Monsieur Philippe Camus en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
 - Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
 - Monsieur Dominique D'Hinnin en qualité de Directeur Général Délégué ;
 - Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.
- Le 30 juin 2012, Monsieur 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.

► Le 11 mars 2015, sur proposition des Associés Commandités, le Conseil de Surveillance a approuvé le renouvellement pour une durée de six ans du mandat de Gérant de Monsieur Arnaud Lagardère.

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.

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

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 quatre années au plus ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

RÉUNION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 13)

Le Conseil de Surveillance nomme, parmi ses membres, un Président et, s'il le souhaite, un ou plusieurs Vice-Présidents, qui ont pour rôle de présider le Conseil.

Le Conseil se réunit aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent et, en tout état de cause, au moins une fois par semestre.

Les réunions du Conseil peuvent être convoquées par son Président, l'un de ses Vice-Présidents en son absence, par la moitié au moins de ses membres, par chacun des Gérants et par chacun des Commandités.

Le Conseil ne délibère valablement qu'en présence de la moitié au moins de ses membres.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents et représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage des voix.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux.

POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 14)

1. Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société tel qu'il est prévu par la loi.

Conformément à celle-ci, il établit un rapport à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, qui statue sur les comptes de la Société : le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la Gérance et les comptes annuels de l'exercice.

Il donne un avis à l'occasion de la révocation d'un ou plusieurs Gérants par les Commandités ; à cet effet, il est saisi par ceux-ci au moins quinze jours à l'avance et doit rendre son avis dans les dix jours de la saisine, qui est effectuée par lettre recommandée adressée au Président du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les Gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a droit à la communication par la Gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des Commissaires aux Comptes.

2. La nomination ou le renouvellement de tout Gérant est soumis à l'accord du Conseil de Surveillance. En cas de nomination comme Gérante de la société Arco, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de son Président et Directeurs Généraux. Le Conseil de Surveillance dispose d'un délai maximum de vingt jours, à compter de la notification qui lui est faite par les Associés Commandités du projet de nomination, pour donner ou refuser son accord.

Dans le cas où, à deux reprises successives à l'intérieur d'une période de deux mois, le Conseil de Surveillance aurait refusé cet accord pour deux candidats successifs, alors que la Société est dépourvue de Gérant et que la Gérance est exercée provisoirement par les Associés Commandités en vertu de l'article 10-6, l'accord pourra être donné par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires statuant à la majorité, convoquée par le ou les Associés Commandités lui soumettant un seul de ces deux candidats.

Au cas où l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée n'aurait pas été obtenu en application des paragraphes ci-dessus, le ou les Commandités nommeront une troisième personne. À défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

3. Si la société Arco devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arco ni par acquisition d'actions, ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de souscription ou par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de Surveillance, lequel devra donner ou refuser son agrément

dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arco, en vertu de l'article 10-6, 3^e alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

4. Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société Arco pouvant modifier son contrôle immédiatement ou à terme est soumise à l'agrément préalable du Conseil de Surveillance de la Société, qui doit faire connaître sa décision dans les vingt jours de la notification qui lui est faite du projet correspondant, soit par la société Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arco, en vertu de l'article 18-5 des statuts, perdrait de plein droit, avec effet immédiat, sa qualité d'Associée Commanditée.

5. L'agrément du Conseil de Surveillance prévu aux paragraphes 3/ et 4/ ci-dessus sera de plein droit réputé donné si le candidat acquéreur ou souscripteur présente une offre publique d'achat, déclarée recevable, visant la totalité des titres de la Société. Il ne sera pas nécessaire en cas de transmission d'actions de la société Arco par voie de succession.

8.2.4 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 18)

1. Les Commandités sont :
- Monsieur Arnaud Lagardère, domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)
 - la société Arjil Commanditée-Arco, société anonyme au capital de 40 000 € dont le siège social est au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) 387 928 393 RCS Paris
2. La nomination d'un ou plusieurs nouveaux Commandités est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sur proposition unanime des Commandités ou du Commandité.
3. En cas de décès ou d'incapacité d'un Commandité personne physique, la Société n'est pas dissoute. Il en est de même en cas de liquidation d'un Commandité personne morale.
4. Toute personne physique commanditée qui exerce la fonction de Gérant perd sa qualité de Commanditée, de plein droit et avec

effet immédiat, si elle a été révoquée pour cause légitime dans les conditions prévues à l'article 10-6 des statuts.

5. Toute personne morale Associée Commanditée perd cette qualité, de plein droit et avec effet immédiat, en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription d'actions pouvant modifier son contrôle, en l'absence d'agrément de cette opération par le Conseil de Surveillance, comme prévu par l'article 14-4 des statuts.

Dans les deux cas, les statuts seront de plein droit modifiés en conséquence ; acte en sera dressé et la publication en sera assurée par un Gérant ou, en l'absence de Gérant, par un Associé Commandité ou par le Conseil de Surveillance.

Les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco relatifs à l'exercice 2014 sont les suivants (en milliers d'euros) :

Bilan

Actif	
Créances	26 094
Disponibilités	803
Total	26 897
Passif	
Capitaux propres	24 801
Dettes	2 096
Total	26 897

Compte de résultat

Produits d'exploitation	
Charges d'exploitation	28
Résultat d'exploitation	-28
Produits financiers	6 583
Charges financières	
Résultat financier	6 583
Résultat exceptionnel	
Impôts sur les bénéfices	-2 232
Résultat de l'exercice	4 323

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, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'assemblée, et 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 paragraphe 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

À l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa (voir paragraphe 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

8.2.6.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (ARTICLE 21)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- toutes modifications aux statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des dispositions des statuts :
 - l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
 - la modification des conditions de cession des actions ;
 - la modification de la composition des Assemblées Générales Ordinaires ou des droits de vote des actionnaires lors des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires ;
 - la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir de la Gérance de changer le siège social conformément aux statuts ;
 - la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente, telle que la société anonyme ou la société à responsabilité limitée ;
 - la dissolution de la Société ;
 - la fusion de la Société ;
 - et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

Une délibération ne peut être adoptée, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités ; toutefois, en cas de pluralité de Commandités, les délibérations requises pour décider la

transformation de la Société en société d'une autre forme ne nécessiteront l'accord préalable que de la majorité de ceux-ci.

L'accord du ou des Commandités devra être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire concernée.

8.2.6.4 ASSISTANCE ET REPRÉSENTATION AUX ASSEMBLÉES, PROCURATIONS, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 19)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire sur simple justification de son identité et 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.

Le décret du 8 décembre 2014 ayant ramené le délai susvisé à deux jours ouvrés, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2015 de modifier l'article 19-3° des statuts afin de mettre ses termes en harmonie avec les nouvelles dispositions de l'article R.225-85 du Code de commerce.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion ainsi que dans l'avis et dans les lettres de convocation, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées par des moyens de communication électroniques ; la Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint ; ou
 - voter par correspondance ; ou
 - adresser une procuration à la Société sans indications de mandat, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.
- Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra faire choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Si un actionnaire décide, après décision de la Gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur.

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au cinquième jour ouvrable précédant l'Assemblée ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles

il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société en commandite par actions ont conservé ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

8.2.7 CONDITIONS D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Comme indiqué en tête de la section 7.1, la spécificité de la Société en commandite par actions est qu'elle comprend deux catégories d'associés : les Associés Commandités et les Associés Commanditaires.

Un changement de contrôle de la Société implique en conséquence à la fois un changement dans la composition de ces deux catégories d'associés. La Société étant cotée en bourse, un tiers peut, par le biais d'une offre publique d'achat, prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui lui sont attachés. Mais il ne peut prendre le contrôle de l'Assemblée des Associés Commandités et, en conséquence, il ne peut modifier seul les statuts de la Société.

Par ailleurs, tout nouveau Gérant ne pouvant être nommé que par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance⁽¹⁾, la personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait nommer de nouveaux Gérants.

Ainsi, sans l'accord des associés Commandités, la nomination de nouveaux Gérants et la modification des statuts de la Société ne sont pas possibles.

Ces dispositions sont de nature à empêcher un changement de contrôle de la Société sans l'accord du ou des Associés Commandités qui, en cas de vacance, et jusqu'à la fin de celle-ci, assurent la gérance de la Société.

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 exerçables 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 envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et Intermédiaires Inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la société Lagardère SCA d'avoir la preuve de la date de notification de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû

être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, et notamment à l'article 228-II du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

(1) Voir à cet égard le paragraphe 8.2.3 présentant les « Pouvoirs du Conseil de Surveillance » – alinéa 2 – en cas de nomination ou de renouvellement de tout Gérant.

8.3 CONTRATS IMPORTANTS

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 :

CESSION DE LA PARTICIPATION DANS EADS N.V. (DONT LE NOM COMMERCIAL DEPUIS LE 2 JANVIER 2014 EST AIRBUS GROUP)

Le Groupe Lagardère détenait, au 31 décembre 2012, une participation indirecte de 7,39 % dans le capital de la société EADS N.V. dans le cadre d'un co-contrôle exercé sur cette dernière.

À l'issue d'une série d'opérations conduites de manière coordonnée avec les autres actionnaires du concert de l'époque afin de ne pas impacter le marché par des cessions simultanées de blocs d'actions trop importants, Lagardère a cédé, via Sogeade SCA, le 12 avril 2013, la totalité de sa participation pour un montant total de 2 283 millions d'euros (soit 37,35 euros par action) par voie de placement privé auprès d'investisseurs qualifiés avec constitution accélérée d'un carnet d'ordres. EADS N.V. a participé à l'opération de placement pour un montant de 500 millions d'euros, au prix du livre d'ordres.

Le Groupe Lagardère ne détient depuis lors plus aucune action EADS N.V.

Ce processus a été parachevé par une série d'opérations de restructuration interne au Groupe Lagardère à l'issue desquelles Sogeade SCA a été absorbée par Lagardère SCA le 16 mai 2013, Sogeade Gérance a été dissoute sans liquidation le 5 octobre 2013.

Ce processus marque la sortie complète du groupe Lagardère du capital d'EADS N.V. Cette perspective en avait été tracée dès l'origine, au moment de la création d'EADS N.V., mais le groupe Lagardère avait souhaité, dans l'intervalle, gérer cette participation de contrôle dans une optique de valorisation à long terme de cet actif. Cet objectif a trouvé sa pleine expression dans la plus-value que cette opération a permis de dégager (1 823 millions d'euros déduction faite de la fiscalité et des frais liés à cette cession).

Pendant toute la période qui a couru depuis la création d'EADS N.V. (juillet 2000), Lagardère a joué pleinement son rôle d'actionnaire de contrôle accompagnant EADS N.V. dans la délicate phase initiale de consolidation de ses activités. La nouvelle gouvernance normalisée d'EADS N.V. lui permet dorénavant d'imprimer un nouvel élan dans son développement tout en gardant un cap conforme aux vœux de ses fondateurs : faire d'EADS N.V. une entreprise solide financièrement, innovante dans les technologies de pointe de l'aéronautique civile et militaire et symbolisant une intégration européenne réussie.

CESSION PAR LE GROUPE LAGARDÈRE DE SA PARTICIPATION DE 25 % DANS LE GROUPE AMAURY MOYENNANT 91,4 M€

Le 23 mai 2013, le groupe Lagardère a cédé 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'est effectuée au travers d'une réduction du capital de la société Les Éditions P. Amaury qui a procédé au rachat de ses propres actions auprès du groupe Lagardère.

CESSION DE LA PARTICIPATION DE 20 % DANS CANAL+ FRANCE

Le groupe Lagardère a cédé le 5 novembre 2013 la participation de 20 % qu'il détenait depuis le 4 janvier 2007 dans le capital de Canal+ France. Cette cession a été réalisée pour un montant en numéraire de 1 020 000 000 € au profit de Vivendi.

ACQUISITION PAR AELIA SAS, FILIALE DE LAGARDÈRE SERVICES, D'UN EXPLOITANT DE BOUTIQUES AU SEIN DE L'AÉROPORT D'AMSTERDAM (SCHIPHOL) AUX PAYS-BAS

Aelia SAS (filiale de Lagardère Services) a acquis, le 3 janvier 2014, 100 % des titres de la société Charles F. Gerzon Holding B.V et est ainsi devenu l'exploitant de 12 boutiques de mode et accessoires à l'aéroport de Schiphol à Amsterdam (4^e aéroport européen). Cette société a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 55 M€.

Avec cette acquisition, LS travel retail renforce sa position sur le segment à croissance rapide du Duty Free & Luxury tout en confortant son leadership du Travel Retail de la mode en Europe.

CRÉATION D'UN PARTENARIAT ENTRE LAGARDÈRE SERVICES ET SAVE CONCERNANT AIREST

Lagardère Services a acquis, le 16 avril 2014, auprès de SAVE 50 % du capital du groupe Airst (les autres 50 % restant détenus par SAVE), qui exploite plus de 200 points de vente dans 11 pays, dont les aéroports de Venise et de Trévise.

L'accord signé prévoit une réorganisation future du groupe Airst via une scission entre les activités italiennes et internationales d'une part, et les activités de Restauration et de Travel Retail des aéroports de Venise et de Trévise d'autre part.

Les deux groupes de sociétés ainsi constitués seront co-détenus par Lagardère Services et SAVE (50/50).

Concernant le groupe regroupant les activités italiennes et internationales, l'accord prévoit un mécanisme d'options *put* et *call* (qui pourront être exercées jusqu'au 31 décembre 2016) sur la participation de 50 % de SAVE. En revanche, le partenariat 50/50 sera maintenu entre Lagardère Services et SAVE sur le périmètre Venise/Trévise, garantissant un engagement à long terme dans le projet industriel commun que constitue le développement des activités de Restauration et de Travel Retail dans les aéroports de Venise et Trévise.

CESSION PAR LAGARDÈRE ACTIVE DE DIX TITRES DE PRESSE MAGAZINE

Dans le cadre du recentrage stratégique de son pôle Presse, Lagardère Active a réalisé le 10 juillet 2014 la cession de dix titres (*Be*, *Auto Moto*, *Union*, *Campagne Décoration*, *Maison & Travaux*, *Mon Jardin & Ma Maison*, *Le Journal de la Maison*, *Psychologies*, *Première* et *Pariscopes* dans sa version papier uniquement) de Presse Magazine.

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

Dans ce cadre :

- Le titre *Psychologies* (version papier et Web) rejoint ainsi le consortium 4B Media, détenu à parité par quatre industriels belges des médias (à savoir le groupe Rossel, la société Edition Ventures, Deficom Group et la société Olidipoli).
- Le titre *Première* (version papier et web) rejoint le groupe Rossel.
- Les titres *Be*, *Auto Moto*, *Union*, *Campagne Décoration*, *Maison & Travaux*, *Mon Jardin & Ma Maison*, *Le Journal de la Maison* et *Pariscopes* dans sa version papier uniquement rejoignent le groupe Reworld Media, groupe coté, propriétaire de sept magazines de presse en France (dont *Marie-France* et *Télé Magazine*).

CESSION PAR LAGARDÈRE SERVICES DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION DE PRESSE EN SUISSE

Lagardère Services a signé le 9 novembre 2014 un accord en vue de la cession à Valora AG de sa participation de 65 % du capital de Lagardère Services Distribution Suisse (LSDS), sa filiale suisse de Distribution de presse et de Retail intégré (180 points de vente).

Au titre de cet accord, Tamedia Publications romandes SA, actionnaire historique de LSDS, cède concomitamment à Valora AG sa participation (35 %) dans LSDS.

La finalisation de l'opération a eu lieu le 27 février 2015 pour un prix de cession (valeur d'entreprise) de 100 % des actions de LSDS de 75 000 000 euros, auquel s'est ajoutée la trésorerie disponible.

Les activités de Duty Free et Mode en Suisse sont conservées par Lagardère Services.

Cette opération constitue une nouvelle étape de la cession annoncée par Lagardère Services de ses activités de Distribution et de Retail intégré.

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 2014 (note 28) et en particulier :

- le 26 janvier 2011, Lagardère SCA a signé une nouvelle ligne de crédit syndiqué multi-devises de 1 645 M€ qui remplace le crédit syndiqué 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 ;

- Le 10 septembre 2014, 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 2019) et donne droit à un coupon de 2 % par an.

8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur nette totale des immobilisations corporelles du groupe Lagardère s'élève à 840 M€.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (240 M€) et des constructions (500 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 414 M€, soit environ 5,51 % du total du

bilan. Ce périmètre prend notamment en compte deux ensembles immobiliers loués en 2014 à des tiers (en France et en Espagne) d'une valeur nette de 95 M€.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.



INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

9.1	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2015)	RFA	268
9.1.1	Événements significatifs		268
9.1.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale		268
9.1.3	Informations sur les tendances		268
.....			
9.2	PERSPECTIVES D'AVENIR	RFA	268
.....			
9.3	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)	RFA	269

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^{ER} JANVIER 2015)

RFA

9.1.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

9.1.1.1 CESSIION PAR LAGARDÈRE DE SES ACTIONS DEUTSCHE TELEKOM

Le groupe Lagardère annonce la cession à terme des 2 836 835 actions Deutsche Telekom qu'il détenait à la suite de l'apport de Club Internet à T-Online International début 2000. Cette dernière société avait ensuite été absorbée par Deutsche Telekom en 2006.

La cession sera effective en juin 2016. Entretemps, le groupe Lagardère demeure propriétaire des titres.

Une plus-value d'environ 21 M€ (avant impôt) sera constatée dans les comptes du 1^{er} semestre 2016.

Le montant de la cession est de 45 M€.

9.1.1.2 DÉCISION DU CONSEIL CONSTITUTIONNEL DANS LE DOSSIER EADS

Dans le cadre de l'information judiciaire ouverte contre X dans le dossier de délit d'initiés EADS (ce litige est décrit plus en détail dans la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2014), suite au renvoi des deux questions prioritaires de constitutionnalité par la Cour de cassation, le Conseil constitutionnel a, par décision du 18 mars 2015, déclaré inconstitutionnelles les dispositions du Code monétaire et financier qui permettent la double poursuite d'une personne, à raison des mêmes faits, pour manquement d'initié par l'AMF et pour délit d'initié par le juge répressif. Compte tenu de la mise hors de cause de Lagardère SCA par la Commission des sanctions de l'AMF, le tribunal correctionnel de Paris devrait constater l'extinction de l'action publique à son encontre.

9.1.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant

9.1.3 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

A) LAGARDÈRE PUBLISHING

L'activité en début d'année 2015 s'annonce en légère hausse par rapport à 2014 en raison notamment du succès de la publication en France de la série «*Cinquante nuances...*» en format de poche.

Comme tous les ans, la saisonnalité du premier semestre sera plus faible que celle du deuxième semestre.

B) LAGARDÈRE SERVICES

Le début d'année bénéficie de la poursuite de la dynamique positive en Travel Retail grâce notamment à la bonne tenue des trafics passagers. En contrepartie, le déclin de la diffusion de presse affecte les activités de LS distribution.

Il est rappelé que la saisonnalité du premier semestre est plus faible que celle du deuxième semestre.

C) 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 2015 s'affiche en ligne avec les tendances de l'année 2014 pour la publicité, et pour la diffusion des magazines.

D) LAGARDÈRE UNLIMITED

L'activité en ce début d'année 2015 est comme attendu en hausse par rapport à 2014 du fait principalement d'un effet calendaire favorable (organisation de la Coupe d'Afrique des nations en football).

9.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

RFA

En 2015, le Résop Groupe (Résop Média et des autres activités) devrait progresser d'environ 5 % par rapport à 2014, à change constant et hors effet de la cession éventuelle d'activités de LS distribution.

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

9.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE
(LE CAS ÉCHÉANT)



Néant

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11



DOCUMENTS
ACCESSIBLES AU PUBLIC

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Les responsables du présent Document de référence attestent que, pendant la durée de sa validité, les documents suivants pourront être consultés par toute personne sur le site Internet de la société (www.lagardere.com) sous la rubrique 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.



TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 809/2004

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Informations	Numéros ^(*)
1 PERSONNES RESPONSABLES	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
2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	1
Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	1.3
3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	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)	—
4 FACTEURS DE RISQUES	3 / 6.3 (notes 29 et 33) / 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
5 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	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	—
6 APERÇU DES ACTIVITÉS	5
6.1 Principales activités	5.2
6.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités	5.1 / 5.2
6.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	5.2
6.2 Principaux marchés (par type d'activité et par marchés géographiques)	5.2 et 6.3 (note 6)
6.3 Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés	5.2
6.4 Dépendance éventuelle vis-à-vis de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers	3.2
6.5 Sources relatives aux positions concurrentielles citées	5.2 (notes bas de page)

* Numéro correspondant du Document de référence.

Informations	Numéros ^(*)
7 ORGANIGRAMME	4.3
7.1 Description sommaire du Groupe	4.3
7.2 Principales filiales	4.3
8 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	3.5 / 8.4
8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées (en propriété ou en location) et charges majeures pesant dessus	8.4
8.2 Incidences environnementales sur leur utilisation	3.5
9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	5.2 / 6
9.1 Situation financière	6.2
9.2 Résultat d'exploitation	6.2
9.2.1 Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	6.2.2
9.2.2 Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	6.2.2
9.2.3 Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	5.2 / 6.2.2
10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX	6
10.1 Informations sur les capitaux	6.3 (note 26.6)
10.2 Flux de trésorerie	6.3 (note 25)
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	6.3 (note 28)
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	6.3 (notes 26 et 27)
10.5 Services de financement attendus	—
11 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES (SI SIGNIFICATIFS)	—
12 INFORMATION SUR LES TENDANCES	9.1.3
12.1 Principales tendances ayant affecté l'activité depuis fin 2014	9.1.3
12.2 Tendances et événements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2015	—
13 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	9.3
14 ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	7
14.1 Renseignements sur les membres des organes de direction et de surveillance	7.2
14.2 Conflits d'intérêts	7.2.4.3

* Numéro correspondant du Document de référence.

Informations	Numéros ^(*)
15 RÉMUNERATIONS ET AVANTAGES	7.3
15.1 Rémunérations des dirigeants et membres du Conseil de Surveillance	7.3.1 / 7.3.2
15.2 Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	7.3
16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	7
16.1 Dates d'expiration des mandats	7.2
16.2 Contrats de travail ou de services	7.5
16.3 Comité d'Audit, Comité des Rémunérations et Comité des Nominations	7.4.2
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
17 SALARIÉS	5 / 7
17.1 Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	5.3.2.2
17.2 Participation au capital et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux	7.3
17.3 Accords de participation au capital des salariés	5.3.2.2 / 7.3.5
18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	8
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	—
19 OPÉRATIONS PARTIES LIÉES NOTE 35 DES COMPTES CONSOLIDÉS	6.3
20 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ	6 / 9.1.2
20.1 Informations financières historiques	6.1.1
20.2 Informations financières pro forma	6.2 / 6.3
20.3 États financiers (comptes sociaux et comptes consolidés)	6.3 / 6.5
20.4 Vérification des informations financières (rapports Commissaires aux Comptes)	6.6 / 6.7 / 6.8
20.4.1 Déclaration de la vérification des informations financières historiques	6.6 / 6.7
20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	6.8
20.4.3 Informations financières non tirées des états financiers vérifiés par la Société	—
20.5 Date des dernières informations financières	—
20.6 Informations financières intermédiaires et autres (informations semestrielles et trimestrielles)	—
20.7 Politique de distribution des dividendes	6.1.2

* Numéro correspondant du Document de référence.

Informations	Numéros ^(*)
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
21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 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
22	CONTRATS IMPORTANTS (DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES) 8.3
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS —
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 10
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES (FILIALES ET PARTICIPATIONS) 4.3. / 5.2 ET 6.3 (note 38)

* Numéro correspondant du Document de référence.



Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe

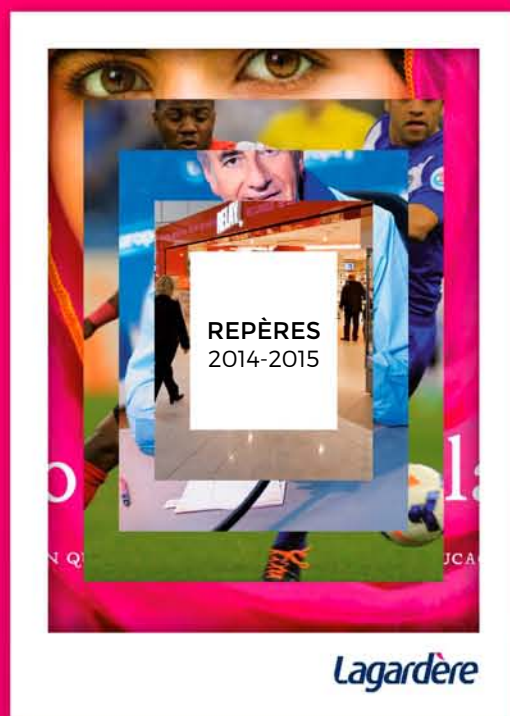
Direction artistique : Sugar Pepper & Salt

Crédits photographiques : Gilles Bassignac / Lagardère ; Frédéric Froument / Lagardère

Réalisation : BRIEF

© Lagardère - Avril 2015

Publications 2014



Repères 2014-2015

Brochure institutionnelle



Document de référence

contenant un Rapport
financier annuel
Exercice 2014



Rapport de développement durable 2014

disponible uniquement
en version électronique



Clé USB

contenant ces
publications en
français et en anglais

Ces publications sont également
disponibles en anglais.

→ www.lagardere.com

Contacts

Siège social

Lagardère SCA

4, rue de Presbourg
75116 Paris

Tél : 01 40 69 16 00

Porte-parole

Ramzi Khiroun

Porte-parole de Lagardère SCA
Directeur des Relations Extérieures

Tél : 01 40 69 16 33

E-mail : rk@lagardere.fr

Relations investisseurs

Anthony Mellor

Directeur des Relations Investisseurs

Tél : 01 40 69 18 02

E-mail : amellor@lagardere.fr

Actionnaires individuels au nominatif

BNP Paribas Securities Services

CTS - Services Relations Actionnaires Lagardère
Grands Moulins de Pantin - 9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex

Tél : 01 57 43 34 00

→ **www.lagardere.com**