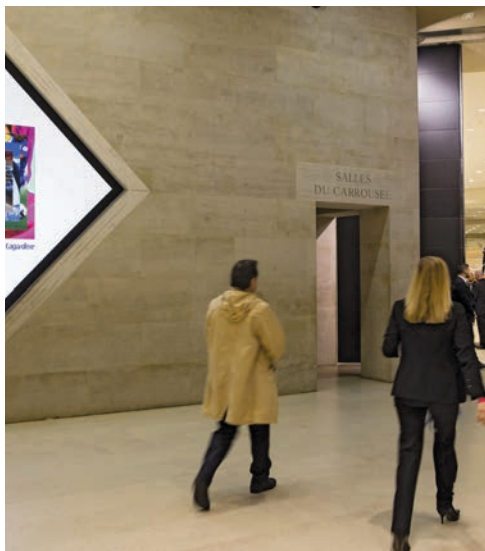




DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
contenant un Rapport financier annuel
Exercice 2015

Lagardère

Lagardère
PUBLISHING



Astérix

headline

SALVAT



LITTLE, BROWN AND COMPANY

Lagardère
TRAVEL RETAIL



aella DUTYFREE
the art of the gift



hubiz



Lagardère
ACTIVE



Lagardère
STUDIOS



ELLE

Doctissimo
Informier, Kassurer, Partner

Lagardère
SPORTS AND
ENTERTAINMENT

Lagardère
SPORTS

Lagardère
LIVE ENTERTAINMENT

akzio!
des sponsoringpartenaires

sponsorship
360°

Casino
de Paris

Lagardère
Paris Racing

PROFIL

Le groupe Lagardère est un des leaders mondiaux de l'édition, la production, la diffusion et la distribution 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 Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice : Lagardère Travel Retail
- ▶ Presse, Audiovisuel (Radio, TV, Production audiovisuelle), Digital et Régie publicitaire : Lagardère Active
- ▶ Sponsoring, Contenus, Conseil, Événements, Athlètes, Stades, Spectacles, Salles et Artistes : Lagardère Sports and Entertainment

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

contenant un Rapport financier annuel

Exercice 2015

Lagardère SCA

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

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

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

Téléphone : +33 (0)1 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

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



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 1^{er} avril 2016, 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	180
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 2015 RFA	182
1.2 Attestation des personnes responsables	6	6.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels RFA	196
1.3 Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	6	6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés RFA	197
		6.8 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	198
2 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2015	7	7 INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	199
2.1 Données financières consolidées globales	8	7.1 Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA	200
2.2 Données financières consolidées par action	8	7.2 Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	201
		7.3 Rémunérations et avantages	213
3 FACTEURS DE RISQUES RFA	9	7.4 Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	242
3.1 Risques liés à la conjoncture économique	10	7.5 Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	261
3.2 Risques liés à l'activité	11	8 AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	263
3.3 Risques juridiques	12	8.1 Capital social RFA	264
3.4 Risques financiers ou de marché	15	8.2 Principales dispositions statutaires RFA	271
3.5 Risques opérationnels	15	8.3 Contrats importants RFA	277
		8.4 Propriétés immobilières	278
4 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA	19	9 INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR RFA	279
4.1 Renseignements généraux concernant l'émetteur	20	9.1 Événements récents (survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2016)	280
4.2 Historique	21	9.2 Perspectives d'avenir	281
4.3 Organigramme – liste des filiales importantes – relations mère-filles	22	9.3 Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	281
4.4 Principaux investissements	23	10 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	283
		11 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	285
5 INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE RFA	25		
5.1 Activités et stratégie	26		
5.2 Principales activités du Groupe et principaux marchés – Activités au cours de l'exercice 2015 : Lagardère Media	27		
5.3 Informations sociales, sociétales et environnementales - éthique	49		
6 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS	91		
6.1 Informations patrimoniales et actionnariales RFA	92		
6.2 Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA RFA	94		
6.3 Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2015 RFA	99		

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 2015	Chapitre 6.5	182
Les comptes consolidés 2015	Chapitre 6.3	99
Le rapport de gestion		
▶ Activités de la Société et du Groupe	Chapitre 5	25
	Chapitre 8.3	277
	Chapitre 9	279
▶ Résultats et situation financière	Chapitre 6.1	92
	Chapitre 6.2	94
	Chapitre 6.4	180
▶ Principaux risques	Chapitre 3	9
▶ Organisation de la Société et du Groupe, gouvernement d'entreprise	Chapitre 7	199
▶ Informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions et sur les principales dispositions statutaires	Chapitre 8.1	264
	Chapitre 8.2	271
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 6.6	196
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 6.7	197

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

1

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

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

Les Gérants	6
-------------	---

1.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES **RFA**

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

RFA

LES GÉRANTS

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère,
- ▶ La société Arjl Commanditée-Arco, représentée par :
 - Monsieur Pierre Leroy, Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
 - Monsieur Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué.
- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;

1.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

RFA

ATTESTATION DES GÉRANTS

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

Nous attestons, 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 17 ; chapitre 4 pages 19 à 24 ; chapitre 5 pages 25 à 90 ; chapitre 6 - § 6.1 pages 92 à 93 ; chapitre 6 - § 6.2 pages 94 à 98 ; chapitre 7 pages 199 à 261 ; chapitre 8 pages 263 à 278 ; chapitre 9 pages 279 à 281) 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 2015, figurant en page 197 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 Sports and Entertainment (anciennement 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 2014, figurant en page 193 du Document de référence 2014, contenait une observation portant sur la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés relative aux immobilisations incorporelles de Lagardère Sports and Entertainment (anciennement Lagardère Unlimited) et du groupe Le Guide.
- ▶ 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 Sports and Entertainment (anciennement Lagardère Unlimited).

Paris, le 31 mars 2016

Arnaud Lagardère

Pour la société
Arjl Commanditée-Arco

Arnaud Lagardère Pierre Leroy

1.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RFA

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Ernst & Young et Autres représenté par M. Bruno Bizet 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 - 92400 - Courbevoie	6 mai 2014	2020

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



PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2015

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

2.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2015	Année 2014	Année 2013
Chiffre d'affaires	7 193	7 170	7 216
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ⁽¹⁾	378	342	327
Éléments non récurrents non opérationnels	(215)	(142)	1 193
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽²⁾	11	9	7
Résultat avant charges financières et impôts	174	209	1 527
Charges Financières nettes	(66)	(73)	(91)
Impôts	(37)	(87)	(117)
Résultat net consolidé	71	49	1 319
dont Part des minoritaires	(3)	8	12
dont Résultat net - part du Groupe	74	41	1 307

Capitaux propres	2 135	2 084 ⁽³⁾	2 927
Trésorerie (endettement) nette	(1 551)	(954)	361
Écarts d'acquisition	1 919	1 740	1 619
Investissements	827	531	337

(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.

(3) Retraité de l'impact de l'application rétrospective de la norme IFRIC 21 (voir note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

2.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

En euros	2015		2014		2013	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	0,58	0,57	0,32	0,32	10,22	10,09
Capitaux propres – Part du Groupe par action	15,53	15,37	15,50 ⁽⁶⁾	15,32 ⁽⁶⁾	22,27	21,98
MBA par action	3,48	3,44	3,15	3,11	3,55	3,50
Cours de l'action au 31.12	27,51		21,60 ⁽⁴⁾		27,02	
Dividende	1,30 ⁽⁵⁾		1,30		10,30 ⁽²⁾	
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 3 mai 2016.

(6) Données 2014 retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRIC 21 (voir note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

3

FACTEURS DE RISQUES

3.1 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE RFA	10	3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ RFA	15
3.1.1 Marchés de la publicité, des médias imprimés et des droits audiovisuels, trafic aérien	10	3.4.1 Risques de liquidité, de taux, de change, actions	15
3.1.2 Zones géographiques sensibles	10	3.4.2 Risques liés au prix du papier	15
.....		3.4.3 Risques de crédit et de contrepartie	15
3.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ RFA	11		
3.2.1 Technologies du numérique et de la mobilité	11	3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS RFA	15
3.2.2 Événements et droits médias sportifs	11	3.5.1 Atteinte aux personnes	15
3.2.3 Risques et dépendance liés à des contrats de montant unitaire élevé	12	3.5.2 Sécurité des systèmes d'information	15
3.2.4 Risques liés à des compétences ou des talents clés	12	3.5.3 Risques liés à la mise en place de la stratégie	16
3.2.5 Risques liés à l'image du Groupe ou de ses activités	12	3.5.4 Risques liés à la concentration des fournisseurs	16
.....		3.5.5 Risques industriels et liés à l'environnement	16
3.3 RISQUES JURIDIQUES RFA	12	3.5.6 Autres risques opérationnels	16
3.3.1 Réglementations particulières applicables au Groupe	12	3.5.7 Assurance - couverture des risques	17
3.3.2 Risques liés aux marques et autres droits de propriété intellectuelle	14		
3.3.3 Risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels	14		
3.3.4 Risques liés à des litiges en cours	14		
3.3.5 Stratégie ou facteurs de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire, politique pouvant influencer sensiblement sur les opérations du Groupe	14		

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 « Dispositif de gestion des risques » du présent document.

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-premium. 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 Sports and Entertainment.

S'agissant de Lagardère Travel Retail, 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. Par ailleurs, la volatilité des taux de change peut avoir un impact significatif sur le nombre de voyageurs et leur pouvoir d'achat en boutique hors-taxi 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 Sports and Entertainment et Lagardère Travel Retail sont amenées à répondre.

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

Le tableau ci-après (extrait de la note 10 du chapitre 6 du présent document de Référence) présente, pour chacune des branches d'activité, la sensibilité de ces pertes de valeur à une variation 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 Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment
- 1 %	(4)	(7)	(3)	-
- 0,5 %	-	-	(2)	-

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 influerait 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 2015, le Groupe a réalisé au total environ 4 % 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, le Sénégal.

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

3.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

RFA

3.2.1 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 correspondant 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.

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 livres imprimés 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 (livre, 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.

Par ailleurs, l'apparition de nouveaux modèles d'affaires liés au numérique pourrait dégrader la rentabilité de Lagardère Publishing dans des secteurs de l'édition où la branche est très active, notamment l'éducation.

Une part significative du chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail relève encore de la distribution de presse ou de médias imprimés, bien que la branche se désengage progressivement de ces activités. 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.

Concernant Lagardère Sports and Entertainment, 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.

3.2.2 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.

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 des 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 Sports and Entertainment 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 Sports and Entertainment (acquisition de droits ou commission d'agent) peuvent conférer un caractère irrégulier au chiffre d'affaires de cette branche.

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

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

Certains contrats passés notamment dans le domaine des événements sportifs exploités par Lagardère Sports and Entertainment ou des concessions gérées par Lagardère Travel Retail 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.

Ce risque tend mécaniquement à s'accroître pour Lagardère Travel Retail en raison de la croissance de l'activité de la branche dans le domaine des ventes en aéroport.

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.

3.2.5 RISQUES LIÉS À L'IMAGE DU GROUPE OU DE SES ACTIVITÉS

Le Groupe exerce des activités qui peuvent être confrontées à des critiques pouvant porter atteinte à leur image et leur réputation ainsi qu'à celle du Groupe.

De tels événements peuvent avoir un impact direct sur l'activité du Groupe et son chiffre d'affaires et, en conséquence, nuire à la rentabilité de ses activités.

3.3 RISQUES JURIDIQUES

RFA

3.3.1 RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AU GROUPE

3.3.1.1 RESPECT ET ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES AUX ACTIVITÉS

Compte tenu du nombre important de métiers et de pays dans lesquels il exerce ses activités, le Groupe est soumis à des lois et réglementations complexes et contraignantes mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales.

Dans le cadre des activités d'édition et de distribution de livres, le Groupe est soumis, dans les pays où elles sont exercées, 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.

Le Groupe est soumis aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée, en particulier en ce qui concerne Lagardère Publishing (édition de livres) et Lagardère Active (pour ses activités de presse et d'audiovisuel). Les activités de production et distribution de programmes audiovisuels de Lagardère Studios (Lagardère Active), distinctes des services audiovisuels traités au

paragraphe 3.3.1.2, sont soumises à la réglementation audiovisuelle (loi du 30 septembre 1986, ses décrets d'application et les accords interprofessionnels concernant notamment la contribution des diffuseurs à la production audiovisuelle et ses modalités de mise en œuvre).

Au titre des activités de commercialisation en gros et au détail menées par Lagardère Travel Retail, le Groupe est soumis, dans les pays où elles sont exercées, 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 régit la distribution de la presse et définit la structure juridique des coopératives de distribution de la presse.

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 en franchise de droits et de taxes aux voyageurs internationaux ou

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

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 Travel Retail, 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.

Le Groupe, pour ses activités numériques, peut être soumis 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 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.

Au titre des activités de commercialisation de droits et d'organisation de manifestations sportives conduites par Lagardère Sports and Entertainment, le Groupe est soumis, dans les pays où elles sont exercées, aux législations internationales et locales et aux règlements d'organismes sportifs encadrant notamment les manifestations sportives (organisation, sécurité), leur exploitation commerciale (acquisition et retransmission, dont celle d'événements dits « d'importance majeure »), le droit à l'information du public, ainsi que les organismes liés au sport de par les liens commerciaux de la branche 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, la branche Lagardère Sports and Entertainment est soumise 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.

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.

Enfin, dans le cadre de ses activités dans le secteur du spectacle vivant, Lagardère Sports and Entertainment est soumise non seulement aux dispositions du droit de la propriété intellectuelle, du droit du travail et des normes applicables aux établissements recevant du public, le cas échéant adaptées à ce secteur, mais également à des réglementations spécifiques propres à certains métiers (producteur de spectacles, exploitant de salle, etc.).

Tout changement important dans cet environnement législatif et réglementaire et/ou un non-respect de ces réglementations pourraient avoir une incidence sur l'activité et la situation financière du Groupe.

3.3.1.2 AUTORISATIONS À OBTENIR ET RESPECT DES QUOTAS

Par ailleurs, certaines activités du Groupe dépendent de l'obtention ou du renouvellement de licences délivrées par des autorités de régulation.

Il en est ainsi de l'exploitation de services audiovisuels (notamment de radio et de télévision) en France qui est, conformément à la loi du 30 septembre 1986, 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 comparable 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. Par ailleurs, l'activité d'éditeur de radio à l'international nécessite la plupart du temps l'autorisation préalable d'une autorité de régulation locale.

Il convient de rappeler qu'aux termes des lois françaises du 30 septembre 1986 et du 1^{er} août 1986, les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 %, la part détenue par des étrangers notamment non ressortissants communautaires ou de l'Espace économique européen 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 sont interdites.

Enfin, certaines des activités de la branche Lagardère Travel Retail peuvent, à l'étranger et en France, être soumises à autorisation préalable.

3.3.1.3 RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS TRANSVERSES AU GROUPE

La diversité des activités du Groupe, y compris dans des secteurs peu réglementés, ainsi que ses implantations et/ou développements à l'international, dans des pays moins stables politiquement et juridiquement, constituent des facteurs de risques. Afin de limiter l'exposition à ces risques, le Groupe s'attache à développer des programmes de Compliance sur des sujets communs à ses quatre branches, tels que décrits au paragraphe 7.4.1.6.D du présent document de Référence. Ainsi, sous l'impulsion de la Gérance et au travers notamment de son réseau de *Compliance Officers*, le Groupe s'implique dans l'amélioration constante des programmes, dans la sensibilisation des salariés et dans l'application de procédures destinées à prévenir et à traiter les risques potentiels.

Malgré ses efforts, il n'est pas exclu que le Groupe ait à faire face à des allégations, fondées ou non, de non-respect des réglementations internationales ou nationales, ce qui pourrait influencer négativement sur sa réputation, ses perspectives de croissance et ses résultats financiers.

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 les provisions qu'il juge 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 2015.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2015, 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.

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. Malgré cette décision, le gouvernement français maintient sa position et confirme l'application d'un taux réduit pour 2016.

La Commission européenne pourrait donc former un second recours en manquement, sauf à privilégier la voie d'une réforme de la TVA au niveau communautaire pour laquelle une réflexion d'ensemble est menée en parallèle.

Suivant le même principe, dans le domaine d'activité de Lagardère Active, le gouvernement français a aligné, 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. La Commission a engagé un recours en manquement qui pourrait également contraindre la France à revenir au taux de 20 %.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie pour un marché unique du numérique dont l'objectif est « d'assurer aux consommateurs un accès transnational aux services numériques, permettre une égalité de traitement entre les entreprises et créer les conditions d'une économie et d'une société numériques dynamiques », la Commission européenne a publié le 9 décembre 2015 une communication relative à l'évolution du droit d'auteur au niveau communautaire. Elle annonce une réforme législative à venir pour le printemps 2016, conçue autour de quatre axes : 1) élargir l'accès aux contenus au sein de l'Union européenne ; 2) adapter les exceptions aux environnements numérique et transfrontalier (il s'agit principalement des exceptions au droit d'auteur destinées à favoriser la fouille de textes et de données, l'illustration de l'enseignement et la mission des bibliothèques) ; 3) créer un marché plus juste et 4) lutter contre le piratage.

3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ

RFA

3.4.1 RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX, DE CHANGE, ACTIONS

La description des risques de marché : liquidité, taux, change, actions apparaît au paragraphe 29.1 de la note 29 de l'annexe

aux comptes consolidés de l'exercice 2015 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 203 milliers de tonnes en 2015, comme décrit au paragraphe 5.3.2.4 B 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 2015 figurant au chapitre 6 du présent document de Référence.

Comme indiqué dans cette même note 29, « En 2015, 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. »

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 ».

3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS

RFA

3.5.1 ATTEINTE AUX PERSONNES

Le Groupe organise des événements ouverts au public et gère notamment, dans ce cadre, des enceintes sportives et des salles de spectacle. La responsabilité du Groupe pourrait être recherchée en cas de manquement avéré aux règles applicables en matière de sécurité du public.

Certains salariés du Groupe sont par ailleurs amenés à se déplacer dans des pays ou des endroits sensibles, notamment des journalistes ou des salariés organisant des événements

internationaux. La sécurité physique de ces personnes constitue un enjeu pour le Groupe.

Au-delà de ces enjeux associés aux responsabilités du Groupe en tant qu'employeur, prestataire de services, ou organisateur d'événements, l'actualité récente montre que les médias et les événements ouverts au public sont de plus en plus souvent la cible de violences terroristes.

3.5.2 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Les systèmes d'information ont une importance critique dans la conduite de l'ensemble des activités du Groupe. Aussi, une perte de disponibilité ou de fiabilité de certains systèmes pourrait nuire au fonctionnement des activités concernées.

Par ailleurs, le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données confidentielles. Si des données de ce type venaient à être rendues publiques, le Groupe pourrait subir des dommages de natures diverses, qu'il s'agisse d'une atteinte à son image, d'une perte de chiffre d'affaires, de litiges avec des tiers ou d'amendes.

Ces risques apparaissent d'autant plus sensibles dans un contexte de complexification des systèmes et d'accroissement des actes de malveillance informatique.

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

3.5.3 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe peut être amené à conduire des opérations de croissance externe et des partenariats. La réussite de ces opérations dépend de la capacité du Groupe à cibler des opportunités attractives, à mener des négociations efficaces et à réussir l'intégration de ces nouvelles activités dans son portefeuille. Un échec pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'opération, voire sur la valeur et les perspectives de développement du Groupe.

Le Groupe peut également être amené à conduire des opérations de cession de certaines activités. Leur réussite dépend de l'intérêt du marché pour les activités cédées et de la capacité du Groupe

à maintenir une gestion optimale des opérations des entités concernées pendant la phase de transition. Un échec pourrait conduire le Groupe à conserver dans son portefeuille des activités dont la rentabilité est inférieure à ses attentes.

Enfin, la réorganisation de certaines activités nécessaires au déploiement de la stratégie du Groupe peut se heurter à des difficultés non anticipées, qu'elles soient réglementaires, humaines, techniques ou de toute autre nature. Ce type d'évènement, en retardant ou en empêchant la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe, pourrait avoir à terme un impact négatif sur sa valorisation.

3.5.4 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 9 %, 21 % et 27 %.

3.5.5 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 ».

3.5.5.1 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.

3.5.5.2 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 2015 aucune provision significative ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2015, 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.

3.5.6 AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS

Le Groupe pourrait se trouver confronté dans la conduite de ses opérations à des pertes liées notamment à des fraudes.

Par ailleurs, des cas de force majeure tels que des crises sanitaires, des soulèvements, des conflits armés, des attentats terroristes,

des catastrophes humaines ou naturelles peuvent compromettre ou retarder la tenue de manifestations sportives dans lesquelles le Groupe a des intérêts, ou bien pénaliser le trafic aérien et donc impacter les activités aéroportuaires du Groupe.

3.5.7 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 »

3.5.7.1 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 temporaires.

En 2015, pour 2016, 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.

3.5.7.2 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.

3.5.7.2.1 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 à leurs implantations.

Pour 2016, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Lagardère Publishing. Les autres limites d'assurance sont inférieures ou égales à 240 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.

3.5.7.2.2 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 2016, hormis aux USA, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 50 M€, tandis qu'aux USA elle est (hors auto-assurance) d'environ 68 M€.

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

3.5.7.3 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2015, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,14 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA

4.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR	20	4.3 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES	22
4.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	20	4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS	23
4.1.2 Siège social, adresse, téléphone	20	4.4.1 Politique d'investissement et d'innovation	23
4.1.3 Forme et législation	20	4.4.2 Principaux investissements 2013	23
4.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	20	4.4.3 Principaux investissements 2014	23
4.1.5 Date de constitution et durée	20	4.4.4 Principaux investissements 2015	24
4.2 HISTORIQUE	21		

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'Aerospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies – qui rassemblait la totalité des activités aérospatiales de Matra Hachette – à la société Aerospatiale. Il s'est parachevé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aerospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace A.G. et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS N.V. (renommée le 2 janvier 2014, Airbus Group N.V.) dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15 %. Celle-ci a été ramenée à 7,5 % en 2009 par cession de trois tranches de 2,5 % en juin 2007, juin 2008 et mars 2009. À l'issue d'une série d'opérations conduites de manière coordonnée avec les autres actionnaires du concert, Lagardère SCA 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 Airbus Group N.V.

► **Redéploiement dans les médias et la communication avec :**

- la prise de contrôle total des activités de ces pôles par l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication, en 1999, pour ce qui concerne les activités audiovisuelles et les offres publiques d'échange et de retrait de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui concerne les 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) ;
- la prise des activités de Travel Retail a, pour sa part, été accrue par croissance organique et par des acquisitions extérieures d'envergure. On notera en particulier : 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 (aujourd'hui dénommée Lagardère Duty Free), filiale de Lagardère Travel Retail (anciennement 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 Travel Retail et une société exploitant plus de 200 points de vente dans 11 pays, dont les aéroports de Venise et Trévise ; l'acquisition en octobre 2015 de Paradies, un des leaders du Travel Retail en aéroport en Amérique du Nord, présent dans plus de 76 aéroports avec des concessions long terme.

L'activité de Distribution a, quant à elle, fait l'objet d'un processus de désengagement illustré par la cession des activités de distribution de presse en Suisse (février 2015), en Espagne (octobre 2015), en Belgique (février 2016) et la cession des activités de distribution de magazines aux États-Unis (Curtis) en juin 2015 ;

- le rapprochement réalisé 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.

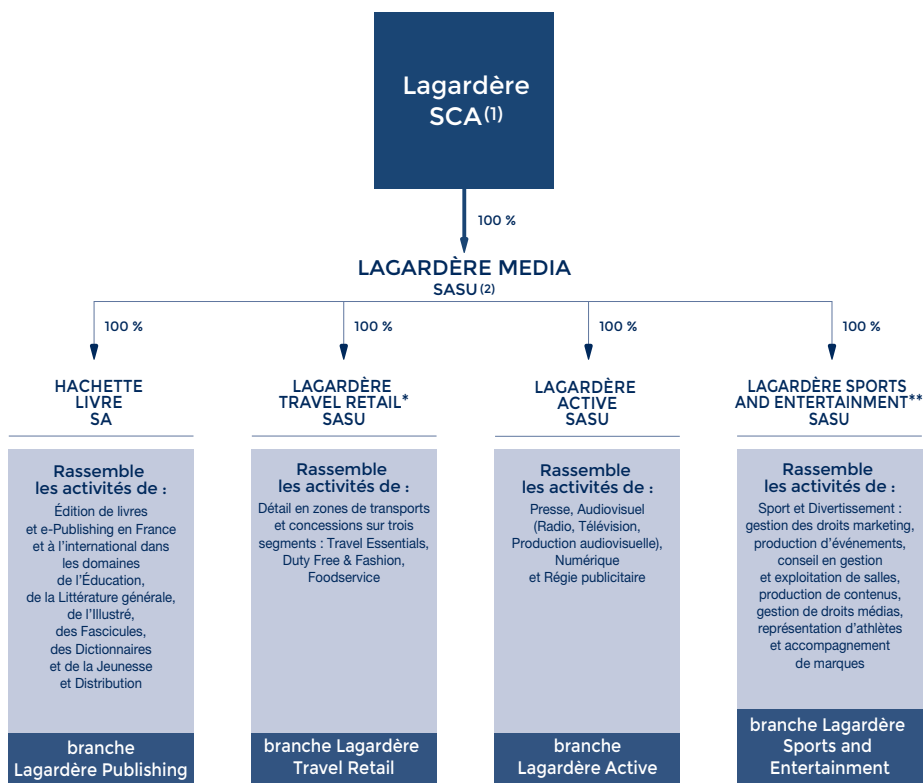
► **Création d'une branche « Sports » aujourd'hui dénommée « Lagardère Sports and Entertainment » :**

- en se portant acquéreur :
- début 2007, de la société Sportfive intervenant 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 le groupe Best (Blue Entertainment Sports Television) acquis en 2010 au sein d'une branche dorénavant dénommée Lagardère Sports and Entertainment 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.

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.



(1) Organigramme arrêté au 1er mars 2016.

(2) Lagardère Media est la structure juridique regroupant l'ensemble des activités médias.

* Nouvelle dénomination de Lagardère Services.

** Nouvelle dénomination de Lagardère Unlimited.

Les quatre filiales, qui sont contrôlées à 100 % via la société holding Lagardère Media, elle-même détenue à 100 % par Lagardère SCA, sont les suivantes :

- Hachette Livre : société française holding de la branche Lagardère Publishing ;
- Lagardère Travel Retail : société française holding de la branche Lagardère Travel Retail ;
- Lagardère Active : société française holding de la branche Lagardère Active ;

► Lagardère Sports and Entertainment : société française holding de la branche Lagardère Sports and Entertainment.

La liste détaillée des filiales du Groupe (554 sociétés consolidées) et leur implantation géographique figurent en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 38). Les mandats exercés par les mandataires sociaux de Lagardère SCA au sein de ces filiales sont précisés aux paragraphes 7.2.2 et 7.2.3 du présent Document de référence.

L'organisation économique du Groupe (i.e. la répartition des activités par secteur d'activité) est décrite au paragraphe 5.1 ci-après, étant entendu qu'il n'existe pas de lien significatif de dépendance fonctionnelle entre les diverses entités opérationnelles du Groupe.

Une présentation des activités des principales filiales et participations du Groupe figure au paragraphe 5.2 et les principales informations comptables consolidées relatives à ces filiales figurent également

en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 5 : Informations par branche d'activité). Il est précisé que le Groupe n'a pas identifié de cas de restriction d'accès aux résultats des filiales consolidées.

Enfin, les flux financiers et la nature de ces flux entre Lagardère SCA et les filiales du Groupe sont décrits au paragraphe 7.4 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

(M€)	2015	2014	2013
Lagardère Media	258	246	291
Hors Branches	1	3	5
Total	259	249	296

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

(M€)	2015	2014	2013
Lagardère Media	566	281	37
Hors Branches	2	1	4
Total	568	282	41

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

4.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2013

Comme pour les deux exercices précédents, les investissements corporels et incorporels ont été réalisés essentiellement dans les branches Lagardère Sports and Entertainment⁽¹⁾ (droits sportifs) et Lagardère Travel Retail⁽²⁾ (aménagements de points de vente).

Les investissements financiers sont relatifs à diverses acquisitions de taille modeste chez Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail⁽²⁾. Chez Lagardère Sports and Entertainment⁽¹⁾, 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).

4.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2014

Les investissements corporels et incorporels concernent principalement Lagardère Travel Retail⁽²⁾ (aménagements 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 Travel Retail aux acquisitions stratégiques en Travel Retail : Gerzon Holding (aéroport de Schiphol) et groupe Airst (aéroport de Venise essentiellement), et, dans une moindre mesure, à diverses acquisitions chez Lagardère Publishing (activités d'édition au Royaume-Uni), Lagardère Sports and Entertainment⁽¹⁾ (Casino

(1) Nouvelle dénomination de Lagardère Unlimited.

(2) Nouvelle dénomination de Lagardère Services.

de Paris), Lagardère Active (acquisition du 34 % de parts détenues par France Télévisions dans Gulli).

4.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2015

Les investissements corporels et incorporels se rapportent pour leur plus grande part à Lagardère Travel Retail (liés à la stratégie de développement du travel retail), Lagardère Sports and Entertainment (acquisition de droits sportifs) et Lagardère Publishing (notamment aménagements immobiliers au Royaume-Uni et en France).

Les investissements financiers sont notamment relatifs, chez Lagardère Travel Retail, à l'acquisition de Paradies, groupe opérant des activités de Travel Retail dans plus de soixante-seize aéroports aux États-Unis et au Canada, et par celle de dix-sept points de vente de mode et confiserie à l'aéroport JFK de New York, et chez Lagardère Active à l'acquisition du groupe espagnol de production audiovisuelle Grupo Boomerang TV.

5

INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

5.1 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE RFA	26	5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES - ÉTHIQUE RFA	49
5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS - ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015 : LAGARDÈRE MEDIA RFA	27	5.3.1 La RSE, politique, enjeux, gouvernance responsable	49
5.2.1 Lagardère Publishing	27	5.3.2 La mise en œuvre de la politique RSE, les quatre enjeux stratégiques	52
5.2.2 Lagardère Travel Retail	32	5.3.3 Le suivi des autres informations requisées par la loi	72
5.2.3 Lagardère Active	38	5.3.4 La méthodologie et les indicateurs de la RSE	81
5.2.4 Lagardère Sports and Entertainment	45	5.3.5 Rapport d'examen du vérificateur indépendant	89

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

5.1 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

RFA

Le groupe Lagardère est un des leaders mondiaux de la production, de l'édition, de la diffusion et de la distribution 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. Implanté dans une quarantaine de pays, Lagardère se structure autour de quatre métiers.

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).

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 Travel Retail⁽²⁾ regroupe les activités de Détail en zones de transports et concessions sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice.

Comme annoncé en 2014, Lagardère Travel Retail poursuit son désengagement des activités de distribution.

La stratégie de la branche s'articule désormais 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 & Fashion et Foodservice ;
- accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
- croissance externe.

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.

Afin de dynamiser sa croissance et sa rentabilité, la branche poursuit le rééquilibrage de son portefeuille d'activités et le développement de ses activités audiovisuelles à l'international.

Par ailleurs, la branche du Groupe accélère son évolution vers le numérique et a créé début 2016 une Direction du Numérique et du Développement des revenus.

Lagardère Sports and Entertainment⁽³⁾ est une agence de premier plan spécialisée dans le Sport et le Divertissement, forte d'un réseau mondial d'experts locaux pouvant apporter des solutions innovantes répondant aux besoins de ses clients.

Le Sport et le Divertissement sont des vecteurs d'émotions et de passion qui génèrent des expériences collectives uniques. L'expertise des équipes de Lagardère Sports and Entertainment permet ainsi à ses clients de profiter de son accès privilégié aux opportunités offertes par son réseau. Lagardère Sports and Entertainment a plus de 1 600 employés dans le monde et plus de 50 ans de présence dans cet univers.

Lagardère Sports and Entertainment entend continuer l'intégration de ses activités amorcée en 2014 et poursuivie en 2015. Par ailleurs, la branche poursuit le développement de son portefeuille d'activités dans des domaines clés, notamment le football, le golf, les sports olympiques et les grands événements, le tennis, les médias ainsi que dans le conseil aux marques et l'activation, afin de consolider sa position de leader.

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, Production TV, Numérique, Gestion de droits sportifs) ;
- cession d'actifs non stratégiques ou minoritaires ;
- 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, sans exclure des acquisitions ciblées ;
- une croissance répartie sur une base géographique plus équilibrée et moins centrée sur la France ;
- une croissance basée sur des modèles économiques en évolution, et dont l'innovation est une composante essentielle :
 - Travel Retail : développement du Duty Free & Fashion et du Foodservice ;
 - Édition : assurer la transition numérique, plus particulièrement dans le domaine de l'Éducation ;
 - Sports : activités de *consulting*, de représentation de talents, de gestion et d'exploitation de stades ;
 - *Big data* : nouveaux usages, nouvelle valeur, nouveaux modèles économiques.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire 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 ».

(2) Nouvelle dénomination de Lagardère Services.

(3) Nouvelle dénomination de Lagardère Unlimited.

5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS – ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015 : LAGARDÈRE MEDIA⁽¹⁾

RFA

	2015	2014	2013	2012	2011
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 193	7 170	7 216	7 370	7 657
Contribution au Résop consolidé ⁽¹⁾	399	379	372	358	414
Effectifs ⁽²⁾	29 531	25 933	23 767	23 818	26 493

(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 cette branche.

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 Lagardère Publishing 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 Lagardère Publishing 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 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,

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

(1) Lagardère Média 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 disponibles 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) ;
- ce classement tient compte des acteurs privés de l'édition sur le périmètre de l'édition scolaire (hors édition professionnelle, STM) et grand public (*Trade*).

(3) Source : analyses internes basées sur les données du panel GfK et les données du groupe enseignement du SNE.

(4) Source : données issues de Nielsen BookScan au Royaume-Uni.

(5) Source : estimations internes.

(6) Source : analyses internes basées sur Nielsen BookScan aux États-Unis.

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 sont également publiées au format 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 et Lattès. 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 livres d'art avec deux marques de prestige, Le Chêne et Hazan, ainsi que sur le segment de la Jeunesse (Hachette JD, Hachette Jeunesse Roman et Livre de Poche Jeunesse) sur lequel Hachette Livre possède un fonds inestimable, comprenant des personnages comme Babar, Oui-Oui, Astérix, Fantômette, etc.

En Scolaire, Hachette Livre est le premier éditeur⁽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 – Armand Colin, leader sur le marché français 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 2015, s'adjudge 12,7 % du marché *Trade* 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 trois du marché.

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, Lagardère Publishing 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, 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 Collections et sont vendus au numéro en kiosque et par abonnement. La branche Collections s'est développée à l'international et les Fascicules sont aujourd'hui édités dans 15 langues et présents dans 33 pays via ses filiales en France, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne, en Pologne, au Japon et en Russie.

Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits testés de façon rigoureuse pour vérifier leur compatibilité avec chaque marché 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 données fournies par les panels GfK auxquels souscrit la branche du Groupe.

(2) Source : estimations internes.

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

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2015 : 2 206 M€ (vs 2 004 M€ en 2014).

Répartition du chiffre d'affaires par activités

	2015	2014
Éducation	15,9 %	16,0 %
Illustré	16,6 %	15,0 %
Littérature	40,5 %	40,5 %
Fascicules	10,9 %	11,6 %
Autres (dont Référence)	16,1 %	16,9 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2015	2014
France	29,3 %	30,7 %
Royaume-Uni	20,3 %	18,2 %
États-Unis	22,8 %	21,3 %
Espagne	6,4 %	6,3 %
Autres	21,2 %	23,5 %
Total CA	100 %	100 %

En 2015, le marché mondial de l'Édition a été caractérisé par une progression assez nette en Europe et aux États-Unis, alors même que le numérique reculait pour la première fois aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ainsi, si l'on prend les principaux marchés de présence de Hachette Livre, le marché américain du livre imprimé *Trade* a connu une croissance de 4,7 % en volume⁽¹⁾, le marché anglais de 5,5 % en volume⁽¹⁾, et le marché français de 1,3 % (en volume, hors scolaire) et de 2,0 % en valeur⁽²⁾. Le marché espagnol a continué à se dégrader (- 2 % en volume⁽¹⁾) du fait de la crise persistante que connaît ce pays.

Le recul du Numérique sur les marchés anglo-saxons est dû à plusieurs facteurs. Tout d'abord, le marché des liseuses numériques semble avoir atteint son seuil de saturation aux États-Unis, car les ventes de ces appareils ont nettement fléchi. Ensuite, aux États-Unis comme au Royaume-Uni, le nouveau contrat passé entre les éditeurs principaux et les revendeurs, dit contrat d'agence, s'est traduit par la fin du discount sur le prix de vente des e-books. Hachette Livre a pleinement profité de l'embellie de ses marchés, en particulier en France, où la branche a fait mieux que le marché en remportant sept des plus prestigieux prix littéraires. Les livres illustrés ont continué à très bien se vendre, particulièrement grâce à un nouvel album d'Astérix et à des Livres de cuisine. Ces succès ont plus que compensé l'atonie persistante en Éducation, liée à une absence de réformes scolaires. En revanche, le Royaume-Uni et l'Espagne ont profité d'un marché de l'Éducation très porteur. Le Royaume-Uni a en outre profité de l'excellente performance de plusieurs éditeurs acquis en 2014. Aux États-Unis, les ventes d'ouvrages imprimés ont progressé en ligne avec le marché, mais le ralentissement du numérique a affecté les marges.

On peut estimer que l'évolution des changes a globalement eu un impact neutre sur notre résultat.

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 : Nielsen BookScan.

(2) Source : GfK, hors segments cartes, atlas et scolaire.

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 Lagardère Publishing 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

La France a connu un excellent millésime grâce à une rentrée littéraire exceptionnelle et à une division Illustré qui a multiplié les best-sellers. Ces succès ont eu un impact positif sur la Distribution, qui a par ailleurs pris sous contrat un nouveau partenaire, l'éditeur Bayard.

Pas moins de sept prix littéraires de premier plan ont couronné des romans publiés par la branche, certains déclenchant des ventes importantes, d'autres confortant des succès déjà avérés :

- le prix Renaudot et le prix Goncourt des lycéens à Delphine de Vigan, pour *D'après une histoire vraie* (JC Lattès, 447 000 exemplaires) ;
- le prix Femina à Christophe Boltanski, pour *La Cache* (Stock) ;
- le prix Interallié et le prix du Roman Fnac à Laurent Binet, pour *La Septième Fonction du langage* (Grasset) ;
- le prix de Flore à Jean-Noël Orenge, pour *La Fleur du capital* (Grasset) ;
- le prix du meilleur livre étranger à Martin Amis, pour *La Zone d'intérêt* (Calmann-Lévy).

Par ailleurs, la trilogie *Cinquante nuances de Grey* s'est dotée d'un quatrième tome, qui s'est vendu à 869 000 exemplaires (JC Lattès). Dans le domaine de l'Illustré, l'année a été marquée par le succès foudroyant du nouvel album *Astérix* (1,9 million d'exemplaires vendus), et par celui, inattendu, d'un livre de cuisine, *Simplissime*. Par ailleurs, le succès des Livres d'art-thérapie ne s'est pas démenti. Ces succès ont plus que compensé l'absence de réforme scolaire qui a affecté l'Éducation.

La Direction Générale de Hachette Livre, ainsi que les divisions Illustré, Éducation, et Encyclopédies et Collections, et nombre de fonctions support, ont emménagé en avril dans l'immeuble Louis Hachette, à Vanves, conçu et bâti pour la branche par l'architecte Jacques Ferrier. Outre qu'il est plus clair, plus spacieux et plus fonctionnel que l'ancien siège, il sera également source d'économies non négligeables pour des années à venir.

B.2 À l'étranger

Aux États-Unis

Le marché américain du Livre imprimé *Trade* a connu une croissance soutenue (+ 4,7 % en volume). Cette progression a compensé la contraction du marché des e-books, qui recule pour la première fois. Dans ce contexte, Hachette Book Group (HBG) a placé pas moins de 183 titres imprimés ou numériques dans les listes de best-sellers du *New York Times*, dont 34 à la première place, dus entre autres à James Patterson, David Baldacci, Nelson DeMille, Nicholas Sparks, Donna Tartt, Malala Yousafzai, Sandra Brown, Michael Connelly, Stephenie Meyer et Robert Galbraith (alias J.K. Rowling). Les audio-books téléchargeables ont atteint un nouveau record et représentent pas moins de 20 % des ventes numériques de HBG.

HBG n'a néanmoins pas enregistré de « méga best-sellers » en 2015, et la baisse des ventes d'e-books a pesé sur les marges. HBG ayant récupéré, en vertu du contrat d'agence, la responsabilité de fixer le prix public de ses e-books, a procédé à une expérimentation à grande échelle pour déterminer le prix optimal de chaque titre en numérique, en fonction de facteurs multiples. Par ailleurs, deux outils numériques d'analyse de la relation client ont été lancés : Looking Glass, qui balaye les médias sociaux et les sites Internet pour affiner la connaissance du lectorat d'un auteur donné, et Salesforce Social Studio, qui fournit une analyse en temps réel des conversations et échanges sur les livres édités par HBG en captant plus d'un milliard de sources de données sur Internet (réseaux sociaux, blogs, forums, *rich media* et sites d'information).

Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

Le marché britannique des livres imprimés *Trade* a connu une croissance considérable (+ 5,5 % en volume) en 2015. Hachette UK (HUK) conserve sa deuxième place avec 12,7 % de part de marché, derrière Penguin Random House. Bien qu'il n'existe pas d'indicateurs propres au marché du Numérique, on estime que HUK est le premier éditeur d'e-books au Royaume-Uni et dans le Commonwealth, avec une part de marché de 22 %, en hausse de 1 % vs 2014. Les ventes en numérique pèsent à présent 30 % du segment de la littérature adulte, mais l'augmentation brutale de la TVA sur les e-books (désormais fixée à 20 %) a pesé sur les marges, tout comme les nouveaux contrats passés avec les retailers.

HUK a placé 113 titres dans les listes de best-sellers du *Sunday Times* en 2015, dont 19 à la première place. Nombre de ses titres furent primés :

- *A Song for Ella Grey*, de David Almond, a reçu le prix du Livre de Jeunesse du *Guardian* ;
- *The Loney*, de Andrew Michael Hurlay, a reçu le prix Costa du Premier roman ;
- *The Invention of Nature*, d'Andrea Wulf, a reçu le prix Costa de la Biographie ;
- *Asking for It*, par Louise O'Neill, a reçu le prix du Livre Irlandais de l'année.

Par ailleurs, *Deliciously Ella* (publié en janvier) a battu tous les records de sorties quotidiennes pour un livre de cuisine.

Hodder Education a été nommé « Éditeur scolaire de l'année », et Weidenfeld & Nicolson « Marque d'édition de l'année » par les Bookseller Industry Awards.

Les maisons acquises en 2014 (Quercus et Constable & Robinson en Littérature générale, Illex en Illustré, Rising Stars en Éducation) ont toutes contribué positivement aux résultats de HUK.

Après une année 2015 exceptionnelle, Hodder Education, qui comprend désormais Rising Stars, a renforcé considérablement sa part de marché en Éducation primaire, grâce notamment à ses plates-formes numériques, My Rising Stars et Dynamic Learning.

Sur un marché en augmentation sensible, Hachette Australie a vu deux de ses romans primés : *Foreign Soil*, de Maxine Beneba Clarke, a reçu le Literary Fiction Book Award, et *Lost & Found*, de Brooke Davis, le General Fiction Book of the Year Award.

En Inde, *Playing It My Way*, de Sachin Tendulkar (Hachette India), a été l'essai en grand format le plus vendu de tous les temps, tandis que *The Gita for Children*, de Roopa Pai, devenait le best-seller de l'année en Littérature pour la jeunesse.

Le siège et toutes les filiales de HUK à Londres ont été regroupés à Carmelite House, un immeuble dominant la Tamise au cœur de la capitale. Le regroupement en un lieu unique et l'adoption de l'open space pour tous génèrent des économies de structure substantielles.

En Espagne et en Amérique latine

Le marché espagnol du Livre a encore baissé (- 2 % en volume, hors scolaire⁽¹⁾) et s'établit à un niveau de 20 % inférieur à celui de 2004. Dans ce contexte morose, une réforme de grande ampleur voulue par la nouvelle loi de 2014 pour l'éducation (Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa, dite LOMCE) a favorisé les éditeurs scolaires, et en premier lieu Hachette Livre et ses marques leader, Anaya, Bruño, Barcanova, Algaída et Xerais. Cette réforme, qui se déploie jusqu'en 2016, couvre toute la scolarité, depuis la maternelle jusqu'au lycée, et a entraîné un appel d'offres pour plus de 1 700 nouveaux manuels en tenant compte des langues régionales. La forte mobilisation de Grupo Anaya et de ses différentes composantes, et sa capacité à s'adapter à un marché très morcelé, se sont traduites par une hausse de 15 % du chiffre d'affaires de la branche en Éducation.

Hors scolaire, Grupo Anaya a enregistré d'excellentes ventes avec *Astérix y El papiro del César*, chez Bruño/Salvat, *La cocina de Isasaweis* et *Cocina sana para disfrutar*, de Isabel Llano, chez Oberon. Chez Algaída Narrativa, *La transición perpetua*, de Luis del Val, a obtenu le prix Premio Solar de Samaniego, ce qui le place en tête de plusieurs listes de best-sellers.

Au Mexique, Larousse a célébré son 50^e anniversaire et a lancé sa série « Preescolar » (maternelle). Patria a réalisé la rénovation de son catalogue de « Bachillerato » (lycée) comprenant le lancement d'un système d'apprentissage en ligne (SAL) pour ce niveau. Au mois d'octobre, le nouveau centre de distribution de Hachette Livre au Mexique, qui comprend 8 000 m² de surface utile, a été inauguré.

Au total, Hachette España a publié 3 626 nouveautés en 2015 et procédé à 3 783 réimpressions. Ces chiffres, auxquels il faut ajouter 308 nouveautés et 643 réimpressions en Amérique latine, illustrent le caractère extrêmement morcelé du marché hispanophone et soulignent la capacité de la branche à faire du « sur-mesure » de façon profitable.

Les Fascicules

L'année 2015 a encore été une bonne année pour la division Collections, qui a gagné des parts de marché.

En 2015, 66 nouveautés ont été publiées. À noter, parmi les best-sellers, les maquettes à construire de *F14* et de *Nissan* au Japon, le coloriage *Art-thérapie* en France et au Royaume-Uni.

B.3 Objectifs et réalisations 2015

Hachette Livre s'était fixé cinq objectifs prioritaires pour 2015 :

- ▶ maîtriser ses coûts dans les domaines de la masse salariale, des avances aux auteurs et des tirages ;
- ▶ reprendre le contrôle du prix de vente de ses e-books et se doter d'une méthode permettant de fixer le prix optimal de chaque ouvrage ;

- ▶ développer le CRM (Customer Relationship Management) dans toutes les filiales ;
- ▶ intégrer et rentabiliser les maisons d'édition acquises en 2014 au Royaume-Uni et aux États-Unis ;
- ▶ rationaliser ses implantations immobilières tout en améliorant les conditions de travail.

Ces objectifs ont été très largement atteints :

- ▶ les coûts de structure n'ont guère augmenté en 2015 (ce qui fut facilité par une quasi-absence d'inflation), et les frais variables, notamment les avances auteurs, contrôlés avec soin, surtout aux États-Unis où les enchères organisées par les agents sont structurellement inflationnistes ;
- ▶ HBG et HUK ayant désormais récupéré la responsabilité de fixer les prix de détail de leurs e-books, des expérimentations nombreuses et poussées ont été menées pour fixer une politique de prix qui tienne compte de la nature de chaque titre, de l'historique de l'auteur, de l'ancienneté du titre et de son parcours commercial, etc. ;
- ▶ Le CRM est désormais partie intégrante de toute politique de marketing, en s'appuyant sur des outils informatiques très sophistiqués ;
- ▶ Quercus, Constable & Robinson, Ilex, Rising Stars au Royaume-Uni, et Black Dog & Leventhal aux États-Unis ont été filialisés avec succès et sont toutes rentables, parfois au-delà des attentes ;
- ▶ Après le déménagement de HBG à New York en 2014, celui de HUK à Londres et de Hachette Livre de Paris (Quai de Grenelle) à Vanves en 2015, les principales composantes de la branche sont à présent logées dans des bureaux plus confortables, plus fonctionnels et plus spacieux, et conformes aux normes environnementales les plus rigoureuses. Les économies en matière de loyer et de frais de chauffage et de climatisation sont significatives, alors même que ces nouveaux locaux sont plus prestigieux du fait de leur conception et/ou de leur localisation.

C) PERSPECTIVES

Pour Hachette Livre, l'année 2016 s'annonce contrastée.

Hors scolaire, la France souffrira d'un comparatif défavorable par rapport à 2015, année dopée par de nombreux prix littéraires, par le quatrième tome de la saga *Cinquante nuances de Grey* et par *Astérix*.

En revanche, une réforme scolaire de grande ampleur, affectant tous les niveaux du primaire au collège et toutes les matières, a été engagée sur 2016 et 2017. Les départements Éducation de Hachette Livre sont mobilisés pour répondre à cette demande qui correspond au cœur de leur savoir-faire.

L'Espagne continuera à bénéficier de la réforme scolaire LOMCE, qui se déploie jusqu'à la fin 2016.

Sur les marchés anglo-saxons, le frein constitué par les prix des e-books ne se desserrera que progressivement, et va peser sur les marges au Royaume-Uni.

Dans ce contexte, une attention particulière va continuer à être portée à la maîtrise des coûts fixes et des frais variables.

Des acquisitions ciblées, destinées à compléter l'offre existante, pourront être envisagées le cas échéant.

(1) Source : Nielsen BookScan.

5.2.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL⁽¹⁾

En 2015, en cohérence avec son repositionnement stratégique et une forte ambition en Travel Retail, la branche et ses filiales ont changé et unifié leur nom et leur identité autour de la nouvelle marque BtoB Lagardère Travel Retail.

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

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

Lagardère Travel Retail opère, à fin 2015, un total de 4 714 points de vente (vs 4 161 en 2014) dont 603 au sein des activités de Distribution en cours de cession. La répartition géographique est la suivante : 3 623 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 321 en Asie-Pacifique et 770 en Amérique du Nord (vs 204 en 2014), suite aux acquisitions de Paradies et New York-John F. Kennedy Terminal 4 en 2015.

	Belgique	Hongrie	Canada
Distribution			
Distributeur national	x	x	x
Grossiste	x	x	x
Distributeur de produits FMCG ⁽²⁾	x	x	x
Logistique tiers ⁽³⁾	x	x	x
Services marketing	x	x	x
Détail intégré	x	x	

⁽²⁾ Fast-moving consumer goods (biens de grande consommation).

⁽³⁾ Third-party logistic.

Les activités espagnoles ont été sorties du périmètre le 25 février 2016.

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 Travel Retail amplifie son développement en :

- fédérant plus fortement ses positions actuelles pour accroître son efficacité et sa notoriété ;
- enrichissant ses offres commerciales, en particulier en Foodservice ;
- intensifiant son développement organique, en particulier dans les pays émergents avec le gain fin décembre 2015 de l'appel d'offres à Abu Dhabi en partenariat avec un opérateur local ;
- accélérant sa croissance externe avec, en octobre 2015, une acquisition significative : la société Paradies opère dans 75 aéroports aux États-Unis et au Canada, ce qui permet ainsi à Lagardère Travel Retail de devenir numéro deux sur le marché nord-américain du Travel Essentials.

Lagardère 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 :

Lagardère Travel Retail concentre son développement sur le Travel Retail et poursuit la gestion active des activités de Distribution, en cours de cession :

- Le Travel Retail regroupe les activités de Détail en zones de transports et concessions sur trois segments d'activité : Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice. Ces activités sont localisées au sein de trois zones géographiques : Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA), Asie-Pacifique (ASPAC) et Amérique du Nord.
- La 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. La Distribution propose également une gamme complète de services aux e-commerçants. Ces activités et leurs localisations géographiques peuvent être synthétisées comme suit :

- Lagardère Travel Retail EMEA, qui couvre la zone Europe et les développements au Moyen-Orient et en Afrique ;
- Lagardère Travel Retail ASPAC, qui réunit les implantations de la zone Asie-Pacifique. En 2015, un important appel d'offres a été remporté en Nouvelle-Zélande à l'aéroport d'Auckland (activités Duty Free) ;
- Lagardère Travel Retail North America, qui regroupe les activités de Détail au Canada et aux États-Unis. En 2015, suite aux acquisitions de Paradies en octobre et de Saveria en avril (points de vente mode et confiserie à l'aéroport de New York-John F. Kennedy Terminal 4), le mix de la région Amérique du Nord s'est sensiblement accru pour représenter 11,2 % des activités Travel Retail en 2015.

Suite à la récente consolidation du marché et en intégrant l'acquisition de Paradies (sur une base pro forma), Lagardère Travel Retail est aujourd'hui le quatrième opérateur mondial en Travel Retail et le premier présent sur les trois métiers (Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice). Depuis 2014, par souci d'optimisation de la gestion de ses différents métiers, une organisation matricielle a été ajoutée à la dimension géographique. Ainsi, Lagardère Travel Retail :

- anime le plus grand réseau international de magasins dédiés aux essentiels du voyage (Travel Essentials) ;
- est un acteur majeur des boutiques de ventes hors taxes, de luxe et de mode (Duty Free & Fashion) ;
- est le quatrième opérateur mondial en Restauration en zone de transport (Foodservice).

(1) Anciennement dénommée Lagardère Services.

Le réseau comprend des points de vente :

- sous enseignes propres, qu'elles soient internationales (Relay, Hubiz, 1Minute Discover, Tech2go, Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, The Fashion Place, Eye Love, So Chocolate, Bread&Co., Hello!, Sol Coffee, Rustichelli Mangione, deCanto, Trib's, ...), ou à forte identité locale (Sydney Opera House, Buy Paris Duty Free, Frankfurter Markthalle) ;
- en franchises et licences avec des enseignes partenaires comme Lonely Planet, Fnac, iStore, Marks & Spencer, Hermès, Victoria's Secret, Nespresso, Costa Coffee, Burger King ou Paul.

a. Leader mondial en Travel Essentials

Avec les magasins Relay, Hubiz, 1Minute, Discover ainsi que des enseignes locales, Lagardère Travel Retail anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins d'essentiels du voyage implantés en zones de transports (dont plus de 220 aéroports internationaux). Profitant de l'ouverture régulière de nouveaux points de vente, Relay propose à un nombre croissant de voyageurs une offre complète pour agrémenter le temps du transport ou du voyage : produits de lecture, accessoires liés au voyage, cadeaux, souvenirs, boissons, snacking, produits pour enfants, etc.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Travel Retail 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. Lagardère 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 zones de transports, auparavant locale, s'internationalise : Hudson News est présent dans 15 pays, WH Smith dans 20 ; HMSHost est présent en Amérique du Nord ; Valora et Eckert en Allemagne ; Areas en Espagne ; Ruch et Kolporter en Pologne, entre autres.

Un des leaders mondiaux du Duty Free & Fashion

Lagardère Travel Retail conçoit et 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), du gain d'appels d'offres mode en Espagne en 2014 (8 points de vente), de l'achat des points de vente mode à l'aéroport de New York-John F. Kennedy Terminal 4 en avril 2015, et de la société Paradises en octobre 2015 (124 points de vente mode), Lagardère Travel Retail est devenu un des leaders mondiaux de la Mode en zones de transports. À fin 2015, ce segment est en forte croissance et représente 378 magasins.

Lagardère 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 Sevir.

Outre Lagardère Travel Retail, les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et des enseignes spécialisées sont : Dufry (qui a récemment racheté Nuance et World Duty Free), DFS (groupe LVMH) et Heinemann.

b. Un opérateur en croissance rapide sur le segment Foodservice

Lagardère Travel Retail opère 784 points de vente de Foodservice 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 2014 grâce à l'acquisition du groupe italien Airst, en Italie, mais aussi en Autriche, en Slovaquie, aux Émirats arabes unis, en Chine et à Singapour), sous enseignes propres (Trib's, Business Shark, Sol Coffee, Rustichelli Mangione, Bricco, etc.) ou sous licences de marques internationales (Paul, Costa Coffee, Subway, etc.) ou locales (SumoSalad, Java U, etc.).

Lagardère Travel Retail se développe sur ce segment en nouant de nombreuses alliances avec des acteurs majeurs du Foodservice. Ces partenariats permettent d'accroître l'offre alimentaire, tout en la diversifiant et en l'adaptant au mieux aux attentes des clients. La grande diversité de concepts, la renommée des enseignes choisies et la sophistication des réponses aux appels d'offres sont des atouts majeurs pour le gain de nouvelles concessions, les aéroports du monde entier élevant en permanence leur niveau d'exigence sur ce segment.

A.2 La Distribution

Le processus de vente de la Distribution est en cours : la cession des activités Suisse a été finalisée fin février 2015, les activités de Curtis ont été cédées fin juin 2015 et les activités espagnoles le 25 février 2016. Par ailleurs, un accord a été signé le 4 février 2016 pour la cession des activités belges. Le processus de cession se poursuit pour les deux pays restants (Hongrie et Canada).

Dans ce contexte, sensiblement diversifiée, elle affiche 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 BtoB 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

Approvisionnement les points de vente en journaux et en magazines est une fonction indispensable de la commercialisation de la presse. LS distribution, filiale de Lagardère Travel Retail, exerce à fin 2015 cette activité dans quatre pays.

Leader de la Distribution de presse nationale, LS distribution est le numéro un en Belgique, en Espagne et en Hongrie. Dans ces pays, LS distribution dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (6 866 points de vente, dont 383 intégrés), la SGEL en Espagne (environ 20 000 points de vente).

b. Les autres activités de Distribution

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

Elle 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, la téléphonie...).

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

LS distribution anime également un réseau de près de 700 points de vente de proximité autour de marques à forte identité nationale, comme Inmedio en Hongrie et Press Shop en Belgique. 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.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2015 : 3 530 M€ (vs 3 814 M€ en 2014).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2015	2014
Travel Retail	72,5 %	63,4 %
Distribution	27,5 %	36,6 %
- dont Détail intégré	6,0 %	14,4 %
- dont Distribution	21,5 %	22,2 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires (Total)

	2015	2014
France	23,1 %	26,2 %
Europe (hors France)	57,7 %	59,8 %
Amérique du Nord	9,2 %	6,0 %
Asie-Pacifique	10,0 %	8,0 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires (Travel Retail)

	2015	2014
France	31,7 %	41,4 %
Europe (hors France)	42,7 %	39,1 %
Amérique du Nord	11,2 %	7,0 %
Asie-Pacifique	14,4 %	12,5 %
Total CA	100 %	100 %

Le chiffre d'affaires en 2015 a baissé de 8,0 % en données brutes et augmenté de 4,3 % à taux de change et périmètre comparables.

Le Travel Retail représente 72,5 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2015, contre 63,4 % à fin 2014, grâce aux acquisitions réalisées en 2015 (Paradies et New York-John F. Kennedy Terminal 4), et à la montée en puissance des nouvelles concessions (Auckland en Duty Free, le Foodservice en France et en Europe, notamment suite à l'acquisition en 2014 du groupe italien Airst, la Mode en Chine et en Espagne, Varsovie et Cracovie en Pologne) et ce, malgré l'impact de la déconsolidation du chiffre d'affaires du réseau SNCF (depuis le mois de septembre 2014) et du réseau Inmedio en Pologne (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.

L'environnement de marché en 2015 a été marqué par la poursuite de la croissance des trafics aériens, à un rythme sensiblement plus soutenu qu'en 2014, et par la poursuite du recul du marché de la presse.

L'ampleur de la crise économique, en particulier en Europe, les tensions géopolitiques avec les attentats de Paris notamment, les nouvelles mesures réglementaires chinoises limitant les voyages en groupe et les dépenses somptuaires, ainsi que la dévaluation de certains 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, de 3,9 % en 2013 et de 4,9 % en 2014, l'année 2015 a été marquée par une reprise sensible de la croissance des trafics aériens, soit + 6,0 % au niveau mondial, dont : 5,2 % en Europe (comme en 2014), 5,0 % en Amérique du Nord (vs 3,2 % en 2014), et 8,0 % en Asie-Pacifique (vs 5,4 % en 2014⁽¹⁾).

(1) Source : ACI à fin août 2015 et à fin décembre 2014.

► 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 5 % 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, Foodservice et *convenience* par exemple) ;
- l'amélioration des conditions d'achats.

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

Quant à la Distribution, sur le périmètre comparable, 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 2015.

B.1 Le Travel Retail

Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

En **France**, le chiffre d'affaires géré⁽¹⁾ 100 % du réseau Relay France est en hausse de 3,7 % en 2015. En effet, la bonne progression des produits food & beverage (16,9 %) a permis de compenser le recul de la presse (en baisse de 2,6 %). Les attentats du 13 novembre à Paris ont par ailleurs eu un effet défavorable sur l'activité. Les réseaux hôpitaux et aéroports de province ont progressé respectivement de 9,1 % et de 10,6 % par rapport à l'année précédente avec de nombreux gains d'appels d'offres.

Au global, le chiffre d'affaires géré 100 % du réseau France est en croissance de 2,1 % sur le Travel Essentials, et de 11,1 % sur le segment Foodservice.

Les ventes en aéroports, assurées par la société commune (mise en équivalence) Relay@ADP, ont enregistré des performances satisfaisantes en hausse de 4,6 % en 2015, tirées notamment par la croissance de l'alimentaire emballé et des souvenirs.

En **France** également, l'activité Duty Free & Fashion a enregistré en 2015 une progression de son chiffre d'affaires géré 100 %⁽¹⁾ de 7,6 % vs 2014.

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 (hausse de 3,0 % sur Aéroports de Paris, de 3,0 % à Lyon et de 2,8 % à Nice).

L'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle a été également porté par la forte hausse des visiteurs chinois et des taux de changes favorables (livre anglaise et dollar américain versus euro).

L'ensemble du réseau sur les aéroports de Paris et de province a été affecté par les attentats parisiens du 13 novembre.

Le **Royaume-Uni** affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 8,5 % par rapport à 2014, grâce à l'effet année pleine relatif à l'ouverture de points de vente à Birmingham mi-2014 et à une augmentation très significative du trafic aérien sur l'ensemble des plates-formes (+ 12 %), principalement liée à des compagnies aériennes low cost avec pour contrepartie une baisse de la dépense par passager (- 6 %).

Avec le rachat d'Airest en avril 2014, Lagardère Travel Retail a renforcé sa présence en **Italie** et diversifié ses activités dans trois segments : Duty Free & Fashion, Foodservice et Travel Essentials) et dans les différents canaux de distribution (aéroports, gares, stations, autoroutes et centres commerciaux).

En 2015, le chiffre d'affaires total est en augmentation de 7,9 %. Malgré l'incendie à l'aéroport de Roma Fiumicino le 7 mai 2015, qui a engendré la fermeture du magasin principal représentant plus de 30 % de la surface totale, le chiffre d'affaires de Rome a progressé de 12,9 % vs 2014 grâce à un effet transfert vers les autres magasins et à un trafic en hausse de 5 % porté notamment par l'augmentation des passagers Duty Paid⁽²⁾.

À fin 2015, Lagardère Travel Retail compte désormais 116 points de vente en Italie.

En **Espagne**, le chiffre d'affaires affiche une croissance de 8,1 % par rapport à 2014 grâce à l'effet année pleine de l'ouverture en 2014 de huit points de vente mode dans les aéroports de Madrid, Barcelone, Alicante, Malaga et Valence. Les ventes de l'activité historique de Travel Essentials sont en croissance de 1,2 % grâce au poids croissant des produits alimentaires qui parviennent à compenser le recul de la presse (- 4,7 % par rapport à 2014).

Avec l'intégration d'Airest, le chiffre d'affaires de l'**Allemagne**, de l'**Autriche** et de la **Slovénie** progresse de 9,7 %.

En Allemagne, la progression s'établit à 2,6 %. La croissance de l'activité Travel Essentials (+ 1,9 %) s'explique par une bonne performance du réseau comparable (+ 2,9 %, notamment grâce à Francfort), tandis que le réseau non comparable est en recul de 1,0 point. De plus, le développement des activités Foodservice permet d'apporter 0,7 point de chiffre d'affaires.

Le rachat d'Airest en 2014 permet à l'Autriche et la Slovaquie de contribuer au chiffre d'affaires à hauteur de 7,1 points.

Au total, ce périmètre compte désormais 160 points de vente, dont 68 en Foodservice (32 en Allemagne, 29 en Autriche et 7 en Slovaquie).

En **Pologne**, le chiffre d'affaires consolidé est en décroissance de 26,9 %, principalement expliqué par la déconsolidation du chiffre d'affaires d'Inmedio (451 points de vente à fin 2015) 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 100 % de la Pologne est en croissance de 17,0 %, ce qui s'explique essentiellement par l'ouverture de 25 nouveaux points de vente dans le nouveau Terminal T1 de l'aéroport de Varsovie. Cette ouverture bénéficie aux activités Duty Free (+ 20,7 %), mais aussi Travel Essentials (+ 18,4 %) et Foodservice (+ 2,4 %).

Le chiffre d'affaires de l'activité déconsolidé d'Inmedio progresse de 4,2 % par rapport à 2014, soutenu notamment par la croissance du nombre de points de vente (+ 38).

Le réseau total en Pologne est à fin 2015 de 811 points de vente (+ 68 par rapport à 2014), dont 451 points de vente Inmedio (consolidés par la méthode de la mise en équivalence).

(1) 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 Travel Retail sur ces dernières.

(2) Les passagers « Duty Paid » correspondent aux passagers à destination des pays de l'Union européenne, ils ne bénéficient pas des exonérations de droits et accises sur leurs achats.

En **République tchèque**, la progression des ventes de 3,8 % en 2015 est portée par le développement du réseau de points de vente Foodservice (ouverture de six nouveaux magasins). L'activité traditionnelle des points de vente Relay et Immedio est par ailleurs en croissance de 5,3 %, grâce à la forte croissance des ventes de tabac (+ 8,1 %). Les activités Duty Free (24 points de vente en aéroports), très sensibles aux passagers russes, affichent une décroissance de 2,8 %, affectée par une baisse du trafic et des dépenses moyennes russes.

Les ventes aux **Pays-Bas** ont enregistré une croissance de 2,2 % par rapport à 2014 et ce malgré les travaux significatifs menés dans le Terminal 2 de l'aéroport Schiphol d'Amsterdam en 2015.

En **Roumanie**, l'activité a progressé de 18,7 % sur l'année 2015, portée par le développement du réseau (15 ouvertures en 2015).

En **Bulgarie**, le chiffre d'affaires progresse de 15,8 % en 2015, grâce à de très bons résultats sur le réseau constant (+ 11,9 % en 2015) et à la belle performance des points de vente food & beverage à Varna et Burgas ouverts courant 2014 (+ 33,4 % comparé à 2014).

Asie-Pacifique

Dans le **Pacifique**, l'activité Duty Free a été marquée par la reprise fin juin 2015 d'une partie des points de vente Duty Free de l'aéroport d'Auckland en Nouvelle-Zélande, ainsi que par l'ouverture de nouveaux concepts en Australie et en Nouvelle-Zélande (Amuse Beauty Studio, Victoria's Secret, Desigual, Bath and Body Works). Les performances des activités Travel Essentials sont en retrait de 4,7 % sous l'effet de la perte de concessions du Terminal 1 de l'aéroport de Sydney. Les ventes de presse poursuivent par ailleurs leur baisse (chiffre d'affaires en baisse de 9,9 % à périmètre constant) malgré la reprise, après trois années difficiles, des ventes de livres, en Australie notamment (+ 3,8 % par rapport à 2014).

En **Asie**, le chiffre d'affaires continue sa forte progression (+ 9,0 %), et ce malgré un environnement encore relativement difficile sous les effets (i) de la croissance modérée du trafic à Singapour et en Malaisie, du fait notamment des événements politiques en Thaïlande et des deux accidents d'avion de la compagnie Malaysia Airlines en 2014 (ii) du ralentissement des dépenses par passager affectées par les mesures réglementaires chinoises, visant à limiter les dépenses somptuaires, ainsi que par la dévaluation des devises (Malaisie et Indonésie).

Cette progression est donc essentiellement portée par le développement de l'activité Mode en Chine (ouverture de neuf nouveaux points de vente à Kunming en septembre 2015, et ouverture de trois points de vente à Hong Kong en novembre et décembre 2015), ainsi que par la croissance continue des ventes de souvenirs et l'extension du réseau de points de vente confiserie à Singapour (ouverture de quatre magasins au sein du terminal T2). Cette croissance est néanmoins contrainte par la fermeture de certains points de vente à l'aéroport de Kuala Lumpur en Malaisie. Lagardère Travel Retail compte aujourd'hui 151 points de vente dans la région, soit une augmentation de 24 points de vente par rapport à 2014.

Amérique du Nord

En 2015, le périmètre Amérique du Nord a très largement profité de l'acquisition de Paradis en octobre 2015 avec un réseau de plus de 550 points de vente répartis sur 75 aéroports en Amérique du Nord.

Avec 210 points de vente sur le périmètre historique, répartis de façon homogène entre le Canada et les États-Unis, l'activité a affiché une croissance de 5,5 % sur 2015, avec un réseau constant en croissance de 3,9 %, affectée par la forte dégradation des ventes de presse de 6,2 % mais plus que compensée par les efforts très significatifs de croissance de l'alimentaire, des souvenirs et des accessoires de mobilité.

Le réseau non constant a apporté 35 points de chiffre d'affaires, grâce, entre autres, au rachat des activités à l'aéroport de New York-John F. Kennedy Terminal 4 (16 boutiques de mode et de confiserie).

B.2 La Distribution

Le processus de cession en cours est décrit au paragraphe A.2 ci-dessus.

Activités de Détail intégré

En **Belgique**, l'activité de Détail a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de 4,1 %, liée à la baisse de la presse et des cartes téléphoniques, partiellement compensée par l'ouverture de points de vente food & beverage. À fin 2015, cette activité compte 220 points de vente.

En **Hongrie**, le chiffre d'affaires est en baisse de 3,8 % avec les points de vente traditionnels de Presse en retrait de 4,4 % s'expliquant par une baisse significative de la presse de 11,4 %. La diversification, grâce à l'ouverture de points de vente food & beverage, contribue pour + 0,6 point sur l'activité de Retail. À fin 2015, la Hongrie compte 394 points de vente.

Activités de Distribution

L'activité de Distribution a été marquée en 2015 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 5,6 % en 2015, en raison de l'accélération du déclin de la presse et des cartes téléphoniques (respectivement en baisse de 5,7 % et 5,6 % par rapport à 2014). AMP poursuit sa diversification avec le développement de nouveaux produits et de l'activité Burnonville.

En **Espagne**, les activités de Distribution sont en augmentation de 0,6 % en 2015, contre une baisse de 5,0 % en 2014, grâce à une excellente année pour les fascicules (+ 44 %), les livres scolaires (+ 6 %, grâce à une réforme scolaire) et au développement de Celeritas, spécialisée dans les activités de logistique et de distribution pour les e-commerçants (+ 30 %).

Le chiffre d'affaires de la Distribution en **Hongrie** est en baisse de 12,4 %, principalement liée à l'arrêt de l'activité de l'export fin août 2015. Hors cet élément, la presse est sur une tendance négative de 2,7 % alors que LDS (distribution de produits *convenience*) et Sprinter (diversification logistique) poursuivent la croissance de leur activité.

En **Amérique du Nord**, les ventes de LS distribution North America sont en baisse de 25,7 %, suite à l'arrêt fin 2015 des activités reprises au distributeur Benjamin. En dehors de cet effet, le chiffre d'affaires diminue de 5,8 %.

B.3 Objectifs et réalisations 2015

Travel Retail

Un des objectifs de l'année 2015 concernait la poursuite de l'évolution du mix produits sur le Travel Essentials. Pour répondre à cet objectif, Lagardère Travel Retail 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 d'une grande partie des points de vente Relay du territoire français, avec le nouveau concept Relay, a permis l'élargissement de l'offre à de nouvelles gammes de produits et de services ;
- 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 9 %, par rapport à l'année précédente, sous l'effet des bonnes performances des récentes concessions à Hong Kong, Singapour et en Chine (Shenzhen et Xi'an).

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

- ▶ l'acquisition le 22 octobre 2015 de la société Paradies qui opère aujourd'hui plus de 550 points de vente dans 75 aéroports en Amérique du Nord. S'appuyant sur des marques reconnues telles que Brooks Brothers, Pandora, CNBC, Harley-Davidson, PGA Tour Shop, Travel Mart, Dylan's Candy Bar et bien d'autres, Paradies offre à ses clients une très grande variété de produits *convenience*, mode, sportswear, confiserie et souvenirs. Paradies opère également 31 restaurants. Grâce à cette acquisition, Lagardère Travel Retail réalise désormais un chiffre d'affaires de plus de 800 millions de dollars en Amérique du Nord ;
- ▶ le rachat à Saveria USA des activités Mode & Specialties au sein du Terminal 4 de l'aéroport de New York-John F. Kennedy, le 22 avril 2015 ;
- ▶ le gain en février 2015 d'une importante concession Duty Free à l'aéroport d'Auckland (ouverte au 1^{er} juillet 2015) ;
- ▶ le renouvellement en février 2015 de la concession Duty Free & Fashion à l'aéroport de Londres-Luton ;
- ▶ l'ouverture en mars 2015, avec un partenaire local en Islande, de sept points de vente Foodservice ;
- ▶ l'ouverture en juin 2015 de nouveaux points de vente à l'aéroport de Varsovie T1 (25 magasins dans trois segments : Duty Free & Fashion, Foodservice et Travel Essentials) ;
- ▶ le renouvellement en juin 2015 de l'appel d'offres de Nice, ainsi que le gain de points de vente additionnels en mode et high-tech ;
- ▶ l'ouverture en août 2015 du point de vente Simply Food (Marks & Spencer) à la gare RER de Châtelet Les Halles en France ;
- ▶ le gain de nombreux appels d'offres en France (Relay) dans les gares parisiennes et de Lille ; dans les aéroports de Paris et Nice, ainsi que l'ouverture dans les cliniques Générale de Santé de 22 points de vente ;
- ▶ en septembre 2015, l'ouverture de la première master-concession de luxe haut de gamme à l'aéroport international de Kunming Changshui dans le sud-ouest de la Chine ;
- ▶ en septembre 2015, le gain de cinq concessions de mode à l'aéroport international de Hong Kong ;
- ▶ en décembre 2015, le gain de l'appel d'offres majeur sur le nouvel aéroport Midfield Terminal d'Abu Dhabi, permettant d'opérer, en partenariat avec un acteur local, pour une durée de 10 ans, la concession tabac, alcool, confiserie, gourmet food (et cosmétiques sur quelques points de vente). L'ouverture est prévue fin 2017.

Distribution

Engagée à recentrer son cœur de métier sur le Travel Retail, la branche s'est fixé comme objectif la cession de ses activités de Distribution. L'évolution du processus de cession est décrite au paragraphe A.2 ci-dessus.

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 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 ;
- ▶ le développement des activités PUDO en Hongrie, en Espagne et en Belgique, avec notamment l'utilisation de la marque propre Karibool.

Sur son activité traditionnelle, LS distribution a continué en 2015 de gagner des parts de marché en Espagne.

C) PERSPECTIVES

Les perspectives d'évolution de l'activité de Lagardère Travel Retail pour 2016 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 réussite de l'intégration de Paradies et la consolidation des grandes ouvertures de points de vente réalisées en 2015 (Auckland, Varsovie, Nice, Luxembourg...) ;
 - ▶ la poursuite de la diversification du mix produits au sein du Travel Essentials, à travers la modernisation des concepts et le déploiement du nouveau concept Relay dans l'ensemble des pays où Lagardère Travel Retail est présent ;
 - ▶ le développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice ;
 - ▶ l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
 - ▶ la croissance externe.
- Pour la Distribution, l'objectif est le suivant : la cession de l'ensemble des activités résiduelles.

Lagardère Travel Retail, 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 2015, ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2015. Ils tiennent donc compte de l'acquisition de la société de distribution The Box en avril 2015, et de la prise de participation majoritaire du capital du groupe de production audiovisuelle espagnol Grupo Boomerang TV en juin 2015.

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 l'un des premiers éditeurs de Presse Magazine grand public en France avec 15 titres de presse publiés, ainsi que des titres sous licence à l'international (81 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, qui se déclinent à la fois en print et en digital.

Le chiffre d'affaires se compose principalement de revenus publicitaires print et digitaux, de diffusion des magazines et de diversification.

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

Environ un tiers du chiffre d'affaires Radio est réalisé à l'international. Les revenus des radios sont très majoritairement constitués de recettes publicitaires radio et digitales 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 près de 4,9 millions d'auditeurs par jour⁽¹⁾. 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 2,6 millions d'auditeurs par jour⁽¹⁾.

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 2,4 millions d'auditeurs⁽¹⁾.

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 huit pays, et ce depuis 25 ans en Europe centrale, en Allemagne, en Afrique du Sud, et depuis deux ans en Afrique subsaharienne francophone.

Ses 21 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par plus de 13 millions d'auditeurs.

Dans tous les pays où il est historiquement 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⁽²⁾ ;
- 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⁽³⁾) ;
- deuxième groupe Radio en Roumanie avec trois radios dont Europa Fm, première radio privée du pays⁽⁴⁾ ;
- première radio dans la Sarre, en Allemagne, avec Radio Salti⁽⁵⁾ ;
- première radio régionale de l'Afrique du Sud avec Jacaranda⁽⁶⁾ ;
- dans le top 4 des radios en Slovaquie avec Europa 2⁽⁷⁾.

En septembre 2015, LARI a lancé en Côte d'Ivoire sa vingt-et-unième radio à l'international et deuxième station en Afrique de l'Ouest, après une première antenne déployée au Sénégal en septembre 2014.

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. § 3.3.1.2).

A.3 Chaînes de télévision

Il existe deux modes de rémunération des 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.

Les chaînes diffusées sur la TNT gratuite, accessibles à tous, tirent quant à elles l'essentiel de leurs revenus de la publicité.

Depuis trois années, les thématiques des chaînes de télévision de Lagardère Active, s'orientent autour de deux grands axes :

- l'offre Jeunesse et Famille avec les chaînes TiJi (pour les enfants de moins de 7 ans) et Canal J (pour les enfants de 6 à 14 ans), qui sont diffusées sous format payant en exclusivité auprès

(1) Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2015.

(2) Source : Radio Project Q2 + Q3 2015 ; LV12+.

(3) Source : SMG KRC Radio Track juillet-septembre 2015 ; LV15+.

(4) Source : IMAS mai-août 2015 ; LV11 + Urbain.

(5) Source : AS&S MA II 2015 & EMA II 2015 ; LV10+.

(6) Source : RAMS 2015/3 ; LV15+.

(7) Source : MML SK Q1 + Q2 2015 ; LV14+.

de CanalSat et de Numéricable en France. Ces deux chaînes sont également disponibles en Russie, sur la base d'un modèle économique payant à l'abonné, où elles bénéficient de la diffusion satellitaire avec des programmes spécifiques. Cette offre Jeunesse s'appuie également sur la chaîne Gulli, détenue à 100 % par Lagardère Active depuis novembre 2014, 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⁽¹⁾) ;

- l'offre de Divertissement jeunes adultes qui s'adresse à un public masculin et féminin, et se compose, d'une part des chaînes musicales MCM, RFM TV (anciennement MCM Pop) et MCM Top, et d'autre part de la chaîne June. June bénéficie 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 par les fournisseurs d'accès Internet, CanalSat et Numéricable.

L'offre de Lagardère Active s'étend à l'international, également au travers des chaînes Mezzo, et Mezzo Live HD, qui sont aujourd'hui diffusées dans plus de 50 pays et 28 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 la chaîne Mezzo Live HD est disponible dans la zone Asie-Pacifique depuis 2014, et sur le continent nord-américain, principalement au Canada, depuis avril 2015.

Gulli s'est également diversifiée à l'international en mars 2015 avec le lancement de Gulli Africa, en partenariat avec groupe Canal +.

Grâce à cette offre multiple, Lagardère Active est un acteur de référence dans le domaine télévisuel. En 2015, la chaîne d'Active a représenté la huitième part d'audience (PDA)⁽²⁾ des chaînes de la TNT, avec 1,6 % de PDA auprès des 4 ans et plus – France entière. Elle est également la première offre auprès des enfants 4-10 ans en journée (6h-20h), avec 17,6 % de PDA⁽³⁾ (largement devant TF1 à 13,7 %).

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 (6h-20h) de 4,2 % de PDA en 2014 à 7,1 % en 2015, même si elle reste très loin derrière Gulli. Enfin, il est à rappeler que depuis maintenant trois ans (fin 2012), l'offre de la TNT s'est enrichie de six nouvelles chaînes. La couverture géographique de ces chaînes est dorénavant complète et couvre l'intégralité du territoire français depuis 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 Studios (anciennement dénommée Lagardère Entertainment), fournit des programmes de stock (fictions, documentaires) et de flux (magazines, divertissements, *access prime time*) en France à la grande majorité des chaînes de la TNT, du câble et du satellite, et en Espagne aux trois principaux groupes de télévisions.

En 2015, Lagardère Studios a conservé sa position de premier producteur de fiction en France avec plus de 68 heures de programmes de fictions inédites diffusées en *prime time*, entre le 1^{er} septembre 2014 et le 31 août 2015⁽⁴⁾. Lagardère Studios est également le deuxième producteur d'émissions de flux avec plus de 1 000 heures diffusées sur la même période sur les chaînes françaises.

Suite à l'acquisition de Grupo Boomerang TV, Lagardère Studios est devenu en 2015 le premier producteur indépendant en Espagne avec plus de 1 000 heures livrées.

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.

Le chiffre d'affaires de la Distribution audiovisuelle est constitué de la vente des droits de diffusion d'œuvres audiovisuelles, pour des territoires et durées déterminés.

A.5 Régie publicitaire

La Régie propose une offre média riche et variée ainsi que des solutions médias intelligentes afin de répondre au mieux aux besoins des annonceurs, des agences médias et agences conseils.

Lagardère Publicité affiche un positionnement unique en France avec la commercialisation de plus de 100 supports sur six médias (Radio, Presse, Télévision, Internet, Tablette et Mobile) :

- une régie presse de référence avec des positions de leader sur les féminins, l'actualité, la presse décoration, la presse cuisine et la presse TV⁽⁵⁾ : 22,3 millions de lecteurs, soit 43 % des individus de 15 ans et plus lisent au moins un titre lié à Lagardère Publicité ;
- 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⁽¹⁾ avec une part d'audience commerciale de 26 %⁽⁶⁾ ;
- 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, soit plus de 20 millions de visiteurs uniques⁽⁷⁾. Lagardère Publicité se positionne comme la septième régie du marché. L'offre de onze applications pour smartphones et de neuf applications pour tablettes positionne Lagardère Publicité comme la régie de référence et pionnière sur les applications digitales.

(1) Source : CSA ; observatoire 2015 de notoriété des chaînes de complément ; avril 2015.

(2) Source : Médiamétrie - Médiamat 2015 ; 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.

(3) Source : Médiamétrie - Médiamat 2015 ; 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. Audience consolidée jusqu'au 29/12/2015, audience veille du 28/12/2015 au 03/01/2016.

(4) Source : *Écran Total* - Classement des producteurs de fiction - fin septembre 2015.

(5) Source : Audipresse One 2014-2015 ; Audipresse One Global 2015 V3 audience 30 jours (One 2014-2015/Médiamétrie MNR-PIM-Panel Tablette juin 2015) ; Premium 2014.

(6) Sources : 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.

(7) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; septembre-octobre 2015 ; lundi-vendredi 5h-24h.

(7) Source : Médiamétrie NetRatings ; Fixe 2015.

A.6 Le Pur Numérique

En plus d'être l'un des leaders des groupes médias tant sur l'Internet fixe avec plus de 16 millions de visiteurs uniques (VU)⁽¹⁾ en France que sur le mobile avec plus de 9 millions de VU⁽²⁾, Lagardère Active dispose d'actifs *pure digital*, opérants dans des marchés diversifiés.

- Doctissimo.fr édite le site leader de l'information santé et bien-être ;
- MonDocteur.fr propose un service de prise de rendez-vous médicaux en ligne en France ;
- Doctipharma.fr permet aux pharmacies françaises de créer leurs officines en ligne ;

- Newsweb, éditeur de Boursier.com et première agence éditoriale française sur l'information financière, commercialise son savoir-faire en matière de monétisation pour sites tiers ;
- BilletReduc.com, offre des réservations de billets à prix réduit ;
- Le groupe LeGuide, éditeur de sites de comparaisons de prix, opère avec une équipe de 111 collaborateurs, dans 14 pays européens au travers de plusieurs marques dont LeGuide.com, Ciao, Dooyoo.com, Webmarchand.com et Choozen.com. LeGuide référence 156 millions d'offres provenant de 82 822 e-commerçants.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2015 : 963 M€ (vs 958 M€ en 2014).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	Réel 2015	Réel 2014
Presse	46,5 %	52,4 %
dont Presse Magazine	40,0 %	45,6 %
Autres activités dont Pur Numérique	6,5 %	6,8 %
Audiovisuel	53,5 %	47,6 %
dont Radio	21,2 %	21,6 %
Production TV et chaînes de télévision	32,3 %	26,0 %
Total CA	100 %	100 %
dont numérique	8,5 %	9,5 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2015	2014
France	80,8 %	85,5 %
International	19,2 %	14,5 %
Total CA	100 %	100 %

B.1 Presse Magazine France

En Presse Magazine France, Lagardère Active a confirmé en 2015 ses positions parmi les leaders en diffusion et en publicité, tant sur l'activité globale que sur la quasi-totalité des marchés où elle opère.

Dans un contexte particulièrement tendu sur la vente au numéro, le chiffre d'affaires diffusion est globalement en baisse de 5,3 % à périmètre comparable. La baisse des volumes sur les ventes au numéro a été atténuée par les effets des hausses de prix sur les principaux titres.

- Dans l'environnement très concurrentiel de la presse féminine haut de gamme, *Elle* a affiché en 2015 une meilleure tendance que celle de son univers de concurrence sur la vente au numéro. C'est un des seuls hebdomadaires féminins payants à dépasser les 100 000 exemplaires moyens de ventes en kiosque.

- Dans un marché de la presse décoration en baisse, les titres de Lagardère Active ont confirmé leur position parmi les leaders. Sur un an, *Art & Décoration* a présenté une tendance en ligne avec celle du marché du haut de gamme et a conservé sa place de leader. *Elle Décoration* a affiché une quasi stabilité de sa diffusion France payée (DFP)⁽³⁾ à - 1,0 % grâce à une forte progression de ses ventes au numéro (+ 5,2 %).
- À l'instar de la majorité de la presse quotidienne nationale, *Le Journal du Dimanche* a affiché en 2015 une DFP en retrait, mais l'évolution de ses ventes au numéro sur un an est parmi les meilleures de son univers de concurrence.
- *Paris Match* a présenté sur 2015 une des meilleures tendances de son univers de concurrence sur la vente au numéro, et a ainsi renforcé son avance par rapport à ses concurrents.

(1) Source : Médiamétrie NetRatings ; tous lieux de connexion ; décembre 2015.

(2) Source : Médiamétrie ; novembre 2015.

(3) Diffusion France payée 2014-2015. 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.

► Lagardère Active a conservé sa position de leader sur le marché de la presse people avec une part de marché de 53,1 %. 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.

► *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 a baissé de 5,3 %. Il conserve le plus gros portefeuille d'abonnés de France de la presse magazine payante.

En publicité, dans un contexte économique difficile, 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 27,8 %, soit 9,1 points de plus que son principal concurrent (*Madame Figaro*).

► *Version Femina* a enregistré une augmentation de sa pagination en 2015, dans un univers de concurrence en retrait. Sa part de marché a progressé aux dépens de *Femme Actuelle*, *Avantages* et *Prima*⁽¹⁾.

► Dans un univers de la décoration en forte baisse, *Elle Décoration* a affiché une résistance remarquable à - 1,1 %. Sa part de marché a progressé de 1,1 point⁽¹⁾. *Art & Décoration* a stabilisé sa part de marché à 12,3 %⁽¹⁾ et a affiché une meilleure résistance par rapport à son marché.

► Malgré une pagination en très légère baisse, *Paris Match* est au-dessus du marché et parvient à gagner + 0,2 point de part de marché dans l'univers *news*⁽¹⁾.

► À l'instar de son univers de concurrence, *Le Journal du Dimanche* a enregistré une baisse de sa pagination en 2015⁽²⁾.

Télé 7 Jours, dans un univers de la presse télévision en baisse structurelle, a réussi à faire progresser sa pagination publicitaire de 8,4 %, et a ainsi gagné 1,8 point de part de marché⁽¹⁾.

► *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public* ont enregistré une hausse de leur pagination publicitaire.

► *Parents* est resté leader sur son univers de concurrence, gagnant 0,8 point de part de marché⁽¹⁾.

Les licences de presse à l'international ont bénéficié, en 2015, du lancement en février de *Elle* au Kazakhstan, en mars de *Elle Décoration* au Moyen-Orient et de trois nouveaux sites Internet (*Elle Mexique*, *Elle Indonésie*, *Elle Singapour*).

Le site *Elle.fr* a consolidé son audience en réunissant chaque mois plus de 2,6 millions de VU⁽³⁾.

Avec 387 000 visiteurs uniques⁽⁴⁾, l'application *Public* demeure leader dans l'univers du people et féminin. Le site *Public.fr* se maintient au-dessus des 2 millions de VU⁽⁵⁾ et a grandement renforcé son inventaire vidéo avec + 111 % en un an (2,8 millions de vidéos vues par mois)⁽⁶⁾.

Le site *Télé 7 jours* a continué sa progression avec une augmentation de 58 %⁽⁶⁾ de visites en un an (4,1 millions de visites par mois en décembre 2015).

Avec 1,6 million de VU⁽³⁾ chaque mois sur son site (+ 64 % vs 2014) et près d'1 million de VU⁽⁷⁾ sur ses applications et son site

mobile (+ 137 % vs 2014), *Paris Match* a poursuivi sa croissance sur le numérique et l'adéquation de son offre aux nouveaux usages.

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.

Europe 1 est la deuxième radio privée en France. Elle fédère chaque jour 4 630 000 auditeurs⁽⁸⁾.

Les derniers résultats publiés par Médiamétrie⁽⁹⁾ confirment que le travail mené sur la grille porte ses fruits. En effet, Europe 1 est la seule généraliste à afficher une hausse en un an, avec :

- 9,1 % d'audience cumulée, soit + 0,4 point en un an (soit + 239 000 auditeurs) ;
- 7,4 % de part d'audience sur les 13 ans et +, soit + 0,2 point en un an ;
- 5,9 % de part d'audience sur les 25-59 ans (cible de consommation), soit + 0,6 point en un an.

La Matinale présentée par Thomas Sotto joue son rôle de moteur des audiences : avec 3 332 000 auditeurs, le 6h-9h enregistre sa meilleure vague depuis 2010 pour Europe 1 sur cette tranche horaire.

Sur la matinale, Europe 1 reste la 1^{re} généraliste privée sur les CSP+.

Le 9h-12h, *Le Grand Direct*, de Jean-Marc Morandini, suit la même tendance, avec près de 2 millions d'auditeurs, un record depuis près de 6 ans.

L'émission de Cyril Hanouna, *Les pieds dans le plat*, l'après-midi, rassemble + 58 000 auditeurs en un an, et permet d'attirer un nouveau public, plus jeune, et qui n'écoutait pas forcément Europe 1 auparavant (+ 204 000 auditeurs de 25-59 ans, soit + 31 %).

Radios musicales

Avec plus de 1,5 million d'auditeurs chaque matin entre 6h et 9h30 et une part d'audience de 3,1 %, Virgin Radio réalise ses meilleures performances en AC⁽⁹⁾ et en PDA depuis 7 ans (depuis sept.-oct. 2008), avec la matinale *Virgin Tonic* de Camille Combal.

Virgin Radio a renforcé sa présence sur le terrain avec les World Tour de France de Camille Combal, les soirées Electroshock et les showcases en région.

En un an, la radio gagne 352 000 auditeurs (plus forte hausse du marché) qui écoutent aussi plus longtemps (+ 10 minutes de durée d'écoute). Avec 2,8 % de PDA, la station est en hausse de + 0,6 point en 1 an. Toutes les tranches musicales sont en hausse d'audience cumulée et de part d'audience sur 1 an.

Au total, 2 623 000 auditeurs écoutent Virgin Radio en moyenne 1 h 23 mn par jour.

Forte de son univers musical pop, rock, électro, de ses programmes, de ses événements musicaux et de ses déclinaisons TV et

(1) Source : Kantar Media ; janvier/décembre 2015 (pages hors encarts, pub diverses, actions humanitaires et infomedia sf TV).

(2) Diffusion France payée 2014-2015. 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.

(3) Source : Médiamétrie NetRatings ; desktop ; moyenne janvier-décembre 2015.

(4) Source : Médiamétrie NetRatings ; novembre 2015.

(5) Source : Médiamétrie ; moyenne janvier-décembre 2015.

(6) Source : At 2015 vs 2014.

(7) Source : Médiamétrie NetRatings ; Mobile ; moyenne janvier-novembre 2015.

(8) Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2015.

(9) Audience cumulée.

numériques, Virgin Radio s'impose comme la radio d'une génération active, décontractée et connectée.

Depuis la rentrée 2015, sur RFM, 3 voix féminines accompagnent les auditeurs quotidiennement :

Chaque matin de 6h à 9h, Élodie Gossuin a rejoint Bruno Roblés, Pat Angeli et Julie. Un rendez-vous quotidien qui est écouté chaque jour par 1 093 000 auditeurs.

Justine Fraioli a rejoint, quant à elle, le 17-20 pour animer la tranche du *drive* aux côtés de Vincent Richard.

Karine Ferri accompagne depuis septembre les auditeurs tous les week-ends pour des interviews exclusives (*Un dimanche avec...*, le dimanche de 18h à 19h) et le Hit RFM (le samedi entre 18h et 19h).

RFM est aujourd'hui la deuxième radio musicale adulte avec 2 363 000 auditeurs et 3,1 % de PDA.

L'évolution de l'audience cumulée des radios de Lagardère Active en France est la suivante (5h-24h -13 ans et + - lundi-vendredi) :

	Nov.-déc. 2015	Sept.-oct. 2015	Nov.-déc. 2014	Nov.-déc. 2013	Nov.-déc. 2012	Nov.-déc. 2011
Virgin Radio	4,9 %	4,9 %	4,3 %	4,1 %	4,1 %	4,6 %
RFM	4,4 %	4,3 %	4,8 %	4,7 %	4,2 %	4,6 %
Europe 1	9,1 %	8,6 %	8,7 %	9,4 %	9,1 %	9,4 %

Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2015.

Le site d'Europe 1 est le premier site radio sur mobile⁽¹⁾. Un record a été enregistré en novembre avec 3,1 millions de VU et permet au site de figurer dans le top 15 des sites d'actualité.

La stratégie digitale d'Europe 1 repose sur un triptyque : mobile, vidéo et social.

Avec 90 millions de vidéos vues en 2015, c'est une progression de 37 % en un an.

Avec 2 millions de fans et followers (cumul pages et comptes FB, Twitter, etc.), c'est désormais plus de 20 % de l'audience qui provient des réseaux sociaux.

Enfin, en termes d'attractivité éditoriale, les visites moyennes mensuelles progressent de 41 % depuis septembre⁽¹⁾ après un premier semestre difficile. Le site Europe1.fr, c'est :

- ▶ 2,1 millions de VU⁽²⁾ en moyenne chaque mois sur la période janvier-décembre 2015 ;
- ▶ près de 8 millions de podcasts téléchargés en France en moyenne (hors été), soit une progression du volume des téléchargements de près de 13 % par rapport à 2014.

Sur la saison 2015-2016, le top 3 des émissions les plus téléchargées sont :

- ▶ *La revue de presse*, de Nicolas Canteloup ;
- ▶ *Au cœur de l'histoire*, de Franck Ferrand ;
- ▶ *Les pieds dans le plat*, de Cyril Hanouna.

Radios à l'international

À l'international, 2015 a, une nouvelle fois, été, en matière d'activité publicitaire, une année de forte croissance, soutenue notamment par les excellentes performances réalisées en Pologne, en Roumanie et en Allemagne.

En septembre 2015, Lagardère Active Radio International (LARI) a renforcé son portefeuille d'activités en Afrique subsaharienne francophone, en lançant Vibe Radio à Abidjan (Côte d'Ivoire), qui vient renforcer la marque déjà déployée à Dakar (Sénégal) un an auparavant.

Les programmes de Vibe Radio, essentiellement musicaux mais incluant également des émissions autour de l'éducation, de la santé ou de l'insertion professionnelle, visent surtout les jeunes et de façon plus large les classes moyennes, qui se développent dans ces régions d'Afrique.

D'autres projets de création de stations sont explorés en Afrique, avec pour objectif d'implanter un nouveau réseau de radios sur le continent, ainsi qu'en Asie.

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

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

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

LARI a également poursuivi en 2015 son développement numérique :

- ▶ en modernisant ses supports numériques avec la refonte de plusieurs sites, versions mobiles et applications, et l'utilisation de la vidéo ;
- ▶ via la création de nouveaux produits liés aux univers des radios, comme Azorek.pl. Cette offre « d'infotainment » en Pologne a été lancée en mai 2015 (200 000 visiteurs uniques en huit mois) ;
- ▶ en optimisant la commercialisation de son offre numérique : monétisation de ses contenus, développement des inventaires commercialisables (vidéo, mobile ou display via la programmation), et diversification des méthodes (opérations spéciales, partenariats, *native advertising* ou *brand content*, comme en Pologne avec la création du site dédié zrowobardo.pl).

En 2015, l'offre numérique de LARI a totalisé six millions de visiteurs uniques par mois (+ 50 % sur un an) et 30 millions de pages vues (+ 50 % sur un an) dans ses huit pays d'implantation.

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

(2) Source : Médiamétrie : moyenne janvier-décembre 2015.

(3) Source : SMG/KRC Radio Track ; juillet-septembre 2015 ; LV 15+.

(4) Source : IMAS ; mai-août 2015 ; LV11+ National et IMAS ; mai-août 2015 ; LV11+ Bucarest.

(5) Source : Radio Project Q2, Q3 2015 ; LV12+.

(6) Source : R&S 2015/3 ; LV15+.

(7) Source : AS&S MA II 2015 et EMA II 2015 ; LV10+.

(8) Source : MML SK ; Q1+ Q2 2015 ; LV14+.

B.3 Chaînes de télévision

Entre 2014 et 2015, la part d'audience (PDA) des chaînes TNT de première génération (lancées en 2005) a atteint 21,6 %, soit une hausse de 3 % en un an⁽¹⁾.

Quant aux six nouvelles chaînes TNT HD, lancées fin 2012 et dont la couverture s'est étendue progressivement jusqu'à la mi-2015, elles voient leur PDA augmenter, passant en 2015 à 5,5 % (+ 45 % en un an).

Ces nouvelles chaînes HD progressent donc essentiellement au détriment des chaînes hertziennes historiques et des chaînes thématiques, qui reculent respectivement de 2 % (62,9 % de PDA) et de 7 % (10 % de PDA).

Dans ce contexte, Gulli enregistre son record historique sur la cible des 4-10 ans sur la tranche 6h-20h, avec 17,6 % de PDA versus 17,5 % en 2014.

En 2015, Gulli a touché en moyenne 31 586 000 téléspectateurs⁽²⁾ de 4 ans et + chaque mois. Le record d'audience est le film *La Reine des neiges* avec 855 000 téléspectateurs de 4 ans et plus en moyenne.

L'ensemble des chaînes jeunesse de Lagardère Active représente 34 % de l'audience des chaînes enfants⁽³⁾. L'offre de Lagardère Active lui permet d'être leader sur cette thématique.

Canal J et TiJi sont respectivement aux huitième et neuvième rangs des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans (offre payante), avec respectivement 1,9 % et 2 % de PDA⁽⁴⁾.

June est la première chaîne en affinité sur les femmes de 15-24 ans avec 1 % de PDA (offre payante).

Les chaînes de l'offre musicale du groupe Lagardère : MCM, MCM TOP et RFM TV (anciennement MCM POP) sont regardées par près de 5,2 millions de téléspectateurs en moyenne chaque mois⁽⁴⁾.

La marque Mezzo a poursuivi sa commercialisation sur le continent asiatique durant l'année 2015.

Les versions localisées de TiJi et de Gulli en Russie, éditées en langue russe et lancées en mai 2009 sur la plate-forme satellite NTV+, ont poursuivi leur croissance dans les régions russophones. Fin novembre 2015, TiJi totalisait 14,4 millions de foyers abonnés (vs 9,1 millions 2014), et Gulli rassemblait 6,5 millions de foyers abonnés (vs 5,3 millions 2014)⁽⁵⁾.

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, comme en 2013 et 2014, des opérations doubles écrans à des annonceurs privilégiés.

À titre d'exemples :

- près de 20,5 millions de visionnages mensuels en moyenne sur Gulli Replay en 2015, contre 13,4 millions en 2014. Une consommation en progression de 53 %, par rapport à l'année précédente, et un record en septembre 2015 avec plus de 25,3 millions de vidéos vues⁽⁶⁾ ;

- plus de 2,9 millions de téléchargements de l'application Gulli, disponible sur iOS, Android et Windows, contre 2,0 millions l'année dernière et 1,3 million l'année d'avant.

Les opérations de diversification, notamment celles de la marque Gulli, se sont par ailleurs poursuivies et développées avec, entre autres, l'ouverture en France d'un quatrième et d'un cinquième Gulli Parc à Toulouse et à La Ville-du-Bois, la poursuite de la commercialisation des tablettes tactiles Gulli nouvelle génération, 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 comme chaque année dans sa programmation.

B.4 Production et Distribution audiovisuelles

L'année 2015 a été marquée par le rachat en mai de Grupo Boomerang TV, premier producteur indépendant en Espagne. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de développement européen de Lagardère Studios et lui permet d'être un acteur important de la production audiovisuelle en Espagne à la fois en fiction, grâce à des programmes comme *El Secreto del Punte Viejo* et *Acacias*, et en flux notamment grâce à l'adaptation pour l'Espagne de formats internationaux comme *The Voice* ou *Top Chef*. Boomerang a également une filiale au Chili, ce qui permet à Lagardère Studios d'initier son développement en Amérique latine.

L'année 2015 a également été marquée par la concrétisation du développement en Afrique de Lagardère Studios via le rachat d'une société de production sénégalaise Keewu, spécialisée dans la fiction, et la création avec un partenaire minoritaire d'une société de distribution de programmes africains, dénommée Diffa.

En France, les séries récurrentes de *prime time* de Lagardère Studios ont continué à réaliser de bonnes audiences, notamment *Joséphine, ange gardien*, *Clem* et *Boulevard du Palais*, tout comme les programmes courts *Pép's* et *Nos chers voisins*. Par ailleurs, les programmes de flux récurrents comme *Toute une histoire* et *C dans l'air* continuent de réaliser de bonnes audiences. En 2015, Réservoir Prod a également produit des versions modernisées d'anciens formats à succès comme *C'est mon choix* et *Vis ma vie*.

Lagardère Studios a également mis en production une nouvelle coproduction internationale pour Canal+, *Jour polaire*, via sa filiale Atlantique Productions.

On constate une légère diminution de la durée d'écoute de la télévision en 2014 vs 2013 (3h41 par jour, soit 5 minutes de moins par rapport à 2013, selon Médiamétrie, enquête publiée en 2015). Cette baisse est en partie liée aux nouveaux supports utilisés pour regarder les chaînes de TV (notamment sur des tablettes ou sur ordinateur). Atresmedia, principal client de Grupo Boomerang TV, est désormais un des trois principaux clients de Lagardère Studios avec France Télévisions et TF1.

Enfin, Lagardère Studios a continué en 2015 son développement dans la production de vidéos à destination des entreprises (activité corporate) et d'Internet via ses labels Tempora Prod et LED.

(1) Source : Médiamétrie - Médiamat ; audience consolidée.

Chaînes hertziennes historiques : TF1, France 2, France 3, Canal+, France 5 24/24, Arte 24/24 et M6. Chaînes TNT : BFM TV, 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).

(2) Source : Médiamétrie - Médiamat ; audience consolidée. Jusqu'au 29/12/2015, audience veille du 28/12/15 au 03/01/2016.

(3) Source : Médiamétrie - Médiamat* Thématik ; janvier-juin 2015 ; audience consolidée ; PDA 4-10 ans ; offre étendue ; moyenne lundi-dimanche ; 3h-27h.

(4) Source : Médiamétrie - Médiamat* Thématik ; janvier-juin 2015 ; audience consolidée ; offre payante.

(5) Source : Reporting local Russie.

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

B.5 Numérique

Au cours de l'année 2015 :

Doctissimo.fr, leader de l'information santé et bien-être avec près de 6 millions de visiteurs uniques (VUJ)⁽¹⁾, a consolidé sa position dans le secteur de l'e-santé.

MonDocteur.fr, premier portail de prise de rendez-vous médicaux en ligne en France, a amplifié son déploiement. Il gère plus de 1 million de rendez-vous par mois et travaille avec plus de 2 500 professionnels et établissements de santé (praticiens, centres de santé, cliniques) dans 250 villes en France.

Doctipharma.fr, un service permettant aux pharmacies françaises de créer leurs officines en ligne, poursuit son développement.

BilletReduc.com a conforté sa position de leader en France des réservations à prix réduit, avec plus de 3 millions de billets vendus. Newsweb, éditeur de Boursier.com et première agence éditoriale française sur l'information financière, a développé son activité de monétisation pour sites tiers.

L'activité du groupe LeGuide a été impactée par la mise à jour des algorithmes de référencement de Google intervenus au quatrième trimestre 2014 et en avril 2015. La chute du trafic en provenance de Google n'a été que partiellement compensée par les multiples actions de diversification de trafic, notamment le développement du réseau de partenaires. La Commission européenne a adressé une communication de griefs à Google estimant à titre préliminaire que Google devrait traiter son propre service de comparaison de prix de la même manière que ceux de ses concurrents.

Par ailleurs, la restructuration de Ciao a permis des économies de coûts de fonctionnement dès le second semestre. Les activités sont désormais opérées depuis le site de Paris.

LeGuide.com a lancé un nouveau service, « price intelligence », qui permet aux marchands de disposer d'un outil de veille concurrentielle sur les prix, en utilisant la richesse des données du Guide.com et ses technologies de *big data*.

B.6 Objectifs et réalisations 2015

L'année 2015 a été marquée par la poursuite du développement des marques phares de Lagardère Active, notamment dans le numérique.

Lagardère Active a poursuivi son développement dans le secteur audiovisuel à l'international avec l'acquisition de Grupo Boomerang TV, et le lancement d'une deuxième station radio en Afrique de l'Ouest. Ainsi, pour la première fois, l'Audiovisuel représente la majorité du chiffre d'affaires de la branche.

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

Enfin, Lagardère Active reste très focalisée sur les actions de maîtrise des coûts visant à améliorer sa performance opérationnelle globale.

C) PERSPECTIVES

Lagardère Active a préparé en 2015 un plan stratégique visant à mobiliser la branche autour d'un objectif majeur : renforcer le positionnement en tant que groupe de médias premium, multi-supports, rassemblant des marques référentes leaders sur leur segment, disposant d'un potentiel numérique et de diversification ainsi que, éventuellement, de perspectives de développement international.

Pour cela, six leviers clés sont activés :

- consolider les positions de force de Lagardère Active en développant des parts de marché dans les domaines où les activités se contractent, notamment la presse magazine ;
- rééquilibrer le portefeuille au bénéfice des activités audiovisuelles ;
- poursuivre et amplifier le développement du digital ;
- proposer, au-delà des médias, des services B2B et accroître les offres *data* ;
- saisir les opportunités à l'international autour de Lagardère Studios, Lagardère Active Radio International, le pôle TV, ainsi que Doctissimo ;
- améliorer la performance opérationnelle grâce à des mesures d'économie.

Lagardère Active restera mobilisée par la mise en œuvre et la bonne exécution des plans d'action dérivés de ces leviers.

(1) Source : Médiamétrie NetRatings ; tous lieux de connexion ; moyenne janvier-décembre 2015.

5.2.4 LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT⁽¹⁾**A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS**

Lagardère Sports and Entertainment est une agence de marketing sportif globale intégrée, offrant une gamme complète de services pour les détenteurs de droits sportifs, les marques, les athlètes ou les médias. Lagardère Sports and Entertainment propose notamment les services suivants :

- ▶ Marketing, sponsoring et Relations publiques ;
- ▶ Création de contenu, gestion de droits médias, production et distribution ;
- ▶ Conseil aux marques, activation et services digitaux ;
- ▶ Gestion de stades ;
- ▶ Représentation d'athlètes ;
- ▶ Gestion d'événements ;
- ▶ Gestion de salles de spectacles ;
- ▶ Production de spectacles.

Lagardère Sports and Entertainment a plus de 1 600 employés dans le monde et plus de 50 ans de présence dans cet univers.

A.1 Lagardère Sports**A.1.1 Football****Europe**

Lagardère Sports collabore avec plus de 70 clubs de football à travers l'Europe. En Allemagne, Lagardère Sports a signé d'importants accords exclusifs de marketing avec une quinzaine de clubs des trois premières divisions. Lagardère Sports est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

En France, Lagardère Sports a signé d'importants accords de marketing avec six clubs de Ligues 1 et 2. Lagardère Sports est aussi partenaire non exclusif de plusieurs autres clubs de Ligue 1.

Au Royaume-Uni, Lagardère Sports est l'agence leader dans le domaine de la commercialisation de la panoplie des clubs. Lagardère Sports collabore également avec des clubs en Suède, aux Pays-Bas, en Pologne et en Hongrie.

Afrique

En Afrique, Lagardère Sports 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 CAF.

Asie

En Asie, le portefeuille de Lagardère Sports comprend l'ensemble des droits commerciaux médias et marketing 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 Sports travaille avec la South Asia Football Federation (SAFF) et est également impliqué dans le football asiatique au niveau régional et dans des clubs, avec notamment l'organisation de la AFF Suzuki Cup, un événement très suivi à travers l'Asie du Sud-Est.

A.1.2 Golf

L'activité Golf de Lagardère Sports comprend l'accompagnement des athlètes et la gestion d'événements.

Lagardère Sports est la plus grande agence de talents de la discipline, avec un portefeuille exceptionnel de plus de 90 joueurs, dont plus de 50 évoluent sur le PGA Tour.

Lagardère Sports participe également à la gestion d'événements de golf dans le monde entier :

- ▶ États-Unis : notamment des tournois du Web.com Tour et des événements de charité ;
- ▶ Europe : le Nordea Masters (European Tour) et le Helsingborg Open (Ladies European Tour) organisés en Suède ;
- ▶ Asie-Pacifique : notamment l'Emirates Australian Open.

A.1.3 Tennis

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

Lagardère Sports représente des joueuses de la WTA et des joueurs de l'ATP.

Lagardère Sports participe à la gestion de tournois de tennis sur les trois continents. Ainsi, en Europe, Lagardère Sports and Entertainment 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 Sports organise depuis 2014 le Masters de tennis féminin BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, à Singapour, et ce jusqu'en 2018. Enfin, aux États-Unis, Lagardère Sports organise le Citi Open de Washington (événement ATP 500 et WTA International).

Par ailleurs, Lagardère Sports 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.

A.1.4 Sports olympiques et grands événements

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

Lagardère Sports conseille et représente un portefeuille diversifié d'instances sportives à tous les niveaux du mouvement olympique : les Comités Nationaux Olympiques (CNO), de grands événements multisportifs internationaux (dont les Jeux du Commonwealth) et des fédérations sportives olympiques (British Swimming et British Athletics, par exemple).

Son portefeuille de droits médias couvre les Jeux olympiques 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).

(1) Anciennement dénommée Lagardère Unlimited.

A.1.5 Médias

Lagardère Sports 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 (Rio de Janeiro en 2016, dans une sélection de pays européens).

Lagardère Sports s'est également imposé comme un acteur de premier plan des droits médias liés au sport, avec un portefeuille de plus de 10 000 heures de programmes, et l'équivalent de 600 jours par an d'événements sportifs à travers 30 pays. Son portefeuille se compose essentiellement de droits relatifs au tennis, avec notamment la commercialisation des droits de diffusion internationaux de l'US Open et de Roland-Garros, sur divers territoires.

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

A.1.6 Conseil aux marques et activation de droits

Lagardère Sports 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. Lagardère Sports 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.1.7 Stades et salles multifonctionnelles

Lagardère Sports conseille ses clients pour le développement, la gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles. Lagardère Sports conseille également plusieurs ayants droit de stades de football européens et d'organisations sportives. Les solutions offertes à ses clients par Lagardère Sports couvrent toute la gamme de services nécessaires depuis la conception et le financement jusqu'à l'exploitation et la commercialisation.

Lagardère Sports 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.2 Lagardère Live Entertainment**A.2.1 Production de spectacles**

Lagardère Live Entertainment est producteur ou coproducteur de plusieurs spectacles musicaux, dont *Salut les copains*, *Dracula*, *Cendrillon*, *Elle en scène*, *DISCO* et *Love Circus*.

A.2.2 Gestion de salles de spectacles

Lagardère Live Entertainment 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. En septembre 2015, Lagardère Live Entertainment s'est également rendu acquéreur du Bataclan.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2015 : 516 M€ (vs 394 M€ en 2014).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2015	2014
Droits et production TV	26,2 %	19,5 %
Droits marketing	41,6 %	47,9 %
Autres	32,2 %	32,6 %
Total	100 %	100 %

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

	2015	2014
Europe	57,6 %	56,9 %
Asie-Pacifique	17,3 %	20,1 %
États-Unis et Amérique du Sud	8,8 %	14,1 %
Afrique	12,9 %	6,3 %
Moyen-Orient	3,4 %	2,6 %
Total	100 %	100 %

La part des activités « Médias » s'inscrit en progression (26 % en 2015, contre 20 % un an plus tôt). Ceci s'explique essentiellement par la tenue de grands événements sportifs en 2015, à savoir l'AFC Asian Cup 2015 et la Coupe d'Afrique des nations Orange 2015, lesquels ont généré d'importants revenus médias.

Les activités « Marketing », sont elles aussi en croissance, pour les mêmes raisons que les activités Médias, mais dans une moindre mesure par rapport à elles ainsi que par rapport aux autres activités. Ce décalage de croissance explique la diminution du poids relatif du Marketing dans le chiffre d'affaires total (42 % en 2015 contre 48 % en 2014).

Enfin, la part des « **Autres** » activités reste stable, passant de 33 % en 2014 à 32 % en 2015. Ces activités correspondent essentiellement :

- ▶ à la représentation d'athlètes ;
- ▶ au conseil aux marques ;
- ▶ au conseil en gestion d'enceintes et de l'organisation d'événements ;
- ▶ au spectacle vivant en France.

L'important développement, en 2015, du conseil aux marques explique que le poids relatif des autres activités reste stable par rapport à un chiffre d'affaires global en forte croissance.

En termes de répartition géographique, l'**Afrique** a progressé significativement, passant de 6 % à 13 % en un an, principalement du fait de l'occurrence en 2015 de la Coupe d'Afrique des nations Orange 2015 (cette dernière n'ayant lieu que tous les deux ans).

Le poids relatif de la zone **Asie** a diminué de 20 % en 2014 à 17 % en 2015. En valeur, le chiffre d'affaires réalisé dans cette zone géographique est en hausse, notamment suite à la tenue de l'AFC Asian Cup début 2015 (événement n'ayant lieu que tous les quatre ans) mais son poids relatif a diminué en raison de la croissance plus forte des autres zones, notamment l'Afrique et l'Europe.

La part de la zone **États-Unis et Amérique du Sud** a significativement baissé, passant de 14 % à 9 % entre 2014 et 2015. Cette diminution est principalement due à la non-réurrence, en 2015, des revenus générés lors de la Coupe du monde de la FIFA 2014 au Brésil (packages d'hospitalité essentiellement). La baisse reste toutefois partiellement compensée par le développement du conseil aux marques et par le golf.

La zone **Europe** a progressé en 2015, passant de 57 % à 58 %. Cette hausse modeste, absorbée par la croissance globale du chiffre d'affaires, recouvre en fait une croissance marquée en Europe du fait de développements importants dans les métiers du conseil aux marques, de la gestion de stade (notamment le Friends Arena à Stockholm), les salles de spectacles et l'activité historique de marketing au Royaume-Uni.

Cyclicité des métiers de Lagardère Sports and Entertainment 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 Sports and Entertainment, l'année 2015, comme le fut 2011, est un point haut par rapport à 2014.

L'environnement concurrentiel de Lagardère Sports and Entertainment 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 Lagardère Sports

B.1.1 Football

Europe

En 2015, Lagardère Sports a conforté sa position de leader du football allemand à travers notamment les renouvellements des contrats avec le 1. FC Nuremberg, MSV Duisbourg et le Hertha BSC, ainsi que l'acquisition de l'agence de marketing sportif UFA Sports.

Le portefeuille de relations commerciales exclusives de Lagardère Sports s'est renforcé avec l'arrivée de nouveaux clubs notamment en Suède (Halmstads BK et Helsingborgs IF), en France (Red Star FC) et aux Pays-Bas (NEC Nijmegen), et a négocié un contrat de sponsoring maillot en Hongrie (Ferencváros TC).

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

Afrique

En 2015, Lagardère Sports a renouvelé son accord de partenariat avec la Confédération africaine de football (CAF) pour une période de 12 ans (2017-2028). Cet accord concerne la commercialisation des droits médias et marketing de la confédération pour toutes les éditions de ses compétitions majeures en Afrique, notamment la Coupe d'Afrique des nations, le Championnat d'Afrique des nations et la Ligue des champions CAF. Cet accord conforte la position stratégique de Lagardère Sports dans le football au niveau mondial, et souligne aussi sa capacité à maintenir et à construire des partenariats stratégiques avec les détenteurs de droits sur le long terme.

Lagardère Sports a participé à l'organisation et commercialisé avec succès la Coupe d'Afrique des nations Orange 2015 (CAN) organisée en Guinée équatoriale.

Asie

En 2015, Lagardère Sports a géré les droits marketing et médias de la Confédération asiatique de football (AFC), notamment ceux de la Ligue des champions et de la Coupe de l'AFC. Lagardère Sports a également participé à l'organisation et commercialisé avec succès l'AFC Asian Cup qui s'est déroulée en janvier en Australie.

B.1.2 Golf

En 2015, Lagardère Sports a confirmé sa position d'agence leader dans le golf, représentant plus de 50 joueurs du PGA Tour avec notamment Jordan Spieth, Phil Mickelson, Keegan Bradley ou Brandt Snedeker.

Lagardère Sports a organisé des tournois aux États-Unis, dont deux événements du Web.com Tour et de nombreux événements de charité.

De même, en Europe, Lagardère Sports a organisé deux événements : le Nordea Masters (European Tour) et le Helsingborg Open (Ladies European Tour) en Suède.

En Asie-Pacifique, Lagardère Sports a organisé plusieurs tournois événements, dont l'Emirates Australian Open et le SMBC Singapore Open.

B.1.3 Tennis

En 2015, Lagardère Sports a poursuivi l'organisation du BNP Paribas WTA Finals Singapour, 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 Sports 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 Sports a organisé le Citi Open de Washington (événement ATP 500 et WTA International).

Lagardère Sports a continué d'exploiter son portefeuille diversifié et prestigieux de droits médias liés au tennis, principalement pour des événements ATP 250 et WTA International, la Coupe Davis et la Fed Cup, des tournois du Grand Chelem, des WTA Premier Series, etc., et a continué de les commercialiser auprès de diffuseurs du monde entier.

Lagardère Sports représente également des joueurs parmi lesquels Caroline Wozniacki et Richard Gasquet.

B.1.4 Sports olympiques et grands événements

En 2015, Lagardère Sports a assuré avec succès la distribution pour le CIO des droits médias pour les Jeux olympiques d'été de 2016 (à Rio de Janeiro). Lagardère Sports a également signé un

accord de représentation avec les Jeux du Commonwealth qui se dérouleront en 2018 sur la Gold Coast en Australie.

Lagardère Sports a aussi conclu un partenariat avec le Comité olympique du sport français et a continué de maximiser les revenus du Comité olympique australien faisant de ceux-ci une référence au niveau mondial. Lagardère Sports représente toujours plusieurs instances sportives à tous les niveaux du mouvement olympique.

B.1.5 Conseil aux marques et activation de droits

En 2015, Lagardère Sports a investi dans le développement de son activité de conseil par l'acquisition d'agences clés en Allemagne (akzio! ajout.) et en France (Sponsorship 360), akzio! ajout. conçoit des solutions sur mesure pour les marques dans les domaines du sport et de la culture. Sponsorship 360 intervient depuis la définition de stratégie de partenariat jusqu'au déploiement de programmes d'activation à 360°.

B.1.6 Stades et salles multifonctionnelles

En 2015, Lagardère Sports a organisé cinq épreuves des ITU World Triathlon Series, à Hambourg, à Londres, à Chicago, à Stockholm et à Auckland. Lagardère Sports and Entertainment a également organisé les Velothon de Berlin, Stockholm et du Pays de Galles (compétition cycliste d'endurance) et la course cycliste Vattenfall Cycliclassics (inscrite au calendrier de l'UCI World Tour).

B.2 Live Entertainment

B.2.1 Production de spectacles

Lagardère Live Entertainment a connu un large succès avec la tournée de Florent Pagny qui a affiché complet dans chaque ville (99 % de taux de remplissage). Au Casino de Paris, Lagardère Live Entertainment a également lancé le spectacle de l'illusionniste Enzo, l'insaisissable.

B.2.2 Gestion de salles de spectacles

En 2015, Lagardère Live Entertainment a acquis la salle du Bataclan et enrichi son portefeuille qui comprenait notamment les Folies Bergère et le Casino de Paris.

B.3 Objectifs et réalisations en 2015

En 2015, Lagardère Sports and Entertainment a conforté sa position de leader dans le football au niveau mondial en renouvelant son accord de partenariat avec la Confédération africaine de football (CAF) pour une période de 12 ans, à partir de 2017. Lagardère Sports and Entertainment va poursuivre la commercialisation des droits médias et marketing de la confédération pour toutes les éditions de ses compétitions majeures en Afrique, notamment la Coupe d'Afrique des nations, le Championnat d'Afrique des nations

et la Ligue des champions CAF. Lagardère Sports and Entertainment a également pris part aux succès de la Coupe d'Afrique des nations Orange en Guinée équatoriale et de l'AFC Asian Cup qui s'est déroulée en janvier en Australie. Lagardère Sports and Entertainment a également renforcé sa position auprès de clubs de football situés au Royaume-Uni et dans le reste de l'Europe avec la prolongation de plusieurs contrats et la signature de nouveaux accords portant sur la gestion de leurs droits commerciaux. Lagardère Sports and Entertainment a d'autre part continué à étendre et renforcer ses activités de conseil aux marques et d'activation, notamment dans le numérique, par le renforcement de ses équipes et l'acquisition d'agences clés en Allemagne et en France.

Les activités golf continuent de se développer à un rythme soutenu, avec d'une part ses activités de représentation de joueurs – Lagardère Sports and Entertainment est l'agence leader sur le PGA Tour – et d'autre part ses activités d'organisation d'événements.

En outre, Lagardère Sports and Entertainment a renommé toutes ses agences de marketing sportif sous une marque unique (Lagardère Sports) et, comme attendu, augmenté sa profitabilité. Tout cela a été réalisé avec l'ambition de consolider les activités et de développer un réseau mondial intégré dans le marketing sportif.

C) PERSPECTIVES

En 2016, Lagardère Sports and Entertainment va poursuivre le développement de son portefeuille d'activités dans des domaines clés, notamment le football, le golf, les sports olympiques et les grands événements, le tennis, les médias ainsi que dans le conseil aux marques et l'activation.

En football, les phases finales des éliminatoires de Coupe du monde FIFA 2018 vont débiter en Afrique et en Asie dès 2016, et se tiendra également une nouvelle édition de l'AFF Suzuki Cup en Asie du Sud-Est. L'UEFA Euro 2016 aura lieu en France, Lagardère Sports and Entertainment travaillera en étroite collaboration avec l'UEFA pour la vente de ses programmes d'hospitalité et avec la Ville de Paris qui lui a confié l'organisation de la plus grande « fan zone » mise en place durant la compétition.

En golf, Lagardère Sports and Entertainment va accompagner le SMBC Singapore Open pour son grand retour au premier plan international, ainsi que l'organisation de la première édition du Safeway Open, un tournoi du PGA Tour.

Dans l'ensemble, Lagardère Sports and Entertainment va continuer à consolider sa position de leader et s'attacher à ce que 2016 soit également une bonne année. Le marché du Sport est toujours en croissance et la branche du Groupe est bien placée pour se développer sur ce segment de marché très dynamique.

5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES – ÉTHIQUE

RFA

5.3.1 LA RSE, POLITIQUE, ENJEUX, GOUVERNANCE RESPONSABLE

Donner du sens. Favoriser l'épanouissement au travail et l'accompagnement de ses collaborateurs dans la diversité et l'innovation. 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 en matière sociale, sociétale et environnementale du groupe Lagardère, qui a mis en œuvre une politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) poursuivant trois objectifs : répondre aux contraintes croissantes des régulateurs, adapter sa démarche de RSE à la stratégie du Groupe, renforcer le dialogue avec ses parties prenantes.

La nouvelle feuille de route RSE 2015-2020, soumise au panel des parties prenantes constitué en 2015 et guidée par le principe d'une gouvernance responsable, se construit désormais autour des enjeux d'innovation et de diversité des talents, de gestion responsable du numérique, d'accessibilité et de pluralisme des contenus ainsi que d'éco-responsabilité des activités.

La mise en œuvre de sa démarche RSE a permis à Lagardère de se maintenir ou d'entrer dans les quatre indices ESG suivants : Vigeo Euronext Europe 120, Eurozone 120, MSCI (MSCI Global Sustainability Index Series) et STOXX® (Global ESG Leaders indices). Le groupe Lagardère s'est également hissé dans la liste des Global Sustainability Leaders 2016 pour le secteur des médias, reconnu dans le classement du RobecoSAM.

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 quatrième 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⁾. Afin de faciliter la lecture et la distinction entre les informations concernant les enjeux stratégiques de la feuille de route RSE (dont certaines correspondent à la liste fixée par le décret d'application mentionné plus haut) et les informations sociales, sociétales et environnementales complémentaires, qui figurent également dans le Code de commerce, le présent chapitre présente cette année ses informations RSE dans deux parties distinctes.

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 G4⁽⁴⁾.

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⁽⁵⁾ et des principes directeurs de l'OCDE⁽⁶⁾ à l'intention des entreprises multinationales.

Amaud 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 dans le sommaire 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 à l'obligation de vérification de présence des informations listées par le Code de commerce.

(3) Le rapport de l'organisme tiers indépendant se trouve à la fin de ce chapitre.

(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.

(5) Organisation internationale du travail. Ses principes sont repris dans l'engagement vis-à-vis des principes du Pacte mondial des Nations unies.

(6) Organisation de coopération et de développement économiques.

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.

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.

B) ADAPTER LA RSE À LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Le groupe Lagardère a aligné sa politique de RSE sur la stratégie du Groupe dans l'ensemble de ses activités. Sa feuille de route est donc directement liée :

- ▶ *au développement des activités liées au Numérique* : 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 de responsabilité 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'équipements électriques et électroniques...) deviennent de plus en plus cruciaux ;
- ▶ *au développement de nouvelles activités*, comme celles liées au Food Business chez Lagardère Travel Retail par exemple. En effet,

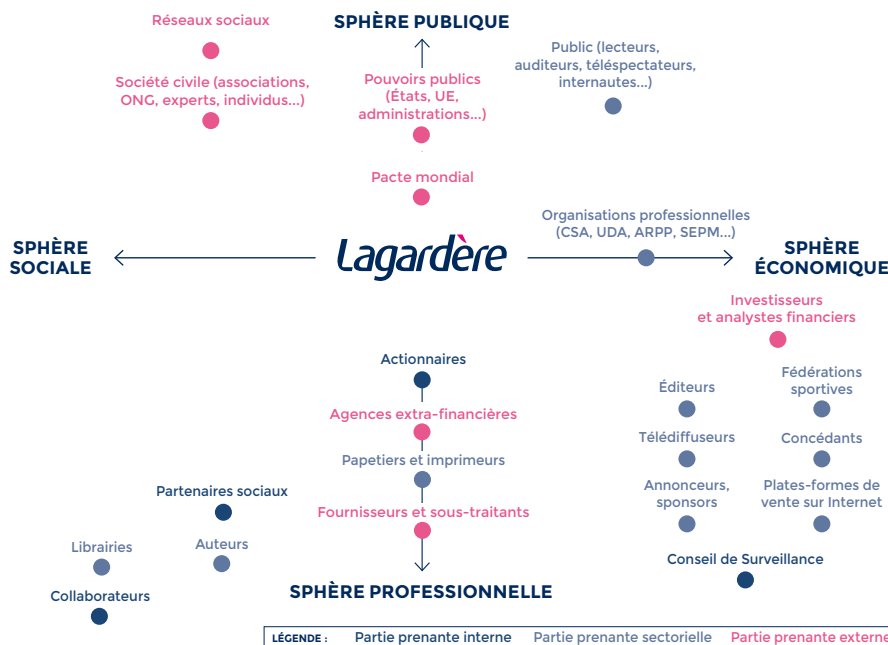
si le développement des activités de Travel Retail se conjugue avec une attention accrue à l'éco-responsabilité des boutiques dans les zones de transport (qui peut se révéler un atout dans les réponses aux appels d'offres), le développement des activités liées à la Restauration entraîne de facto une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

- ▶ *au développement des activités dans de nouveaux territoires*. Ainsi, le développement confirmé en 2015 des activités de Production Audiovisuelle de Lagardère Entertainment en Afrique, ainsi que celui des radios LARI⁽¹⁾, outre son impact économique sur les populations locales, vont de pair avec l'essor des enjeux RSE de promotion des talents, d'accessibilité des contenus, et de promotion de la diversité culturelle.

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, et peuvent être classées selon la typologie illustrée par la cartographie ci-après (internes, externes, publiques ou sectorielles).

(1) Lagardère Active Radio International.



Afin de renforcer le dialogue avec ses parties prenantes, Lagardère s'est doté en 2015 d'un panel de parties prenantes, organe consultatif qui s'inscrit dans une optique d'amélioration de la démarche RSE. La constitution de ce panel est le résultat d'une réflexion engagée avec l'ensemble des directions du Groupe en 2014 pour positionner davantage la RSE comme un levier de performance et d'innovation. Présidé par Thierry Funck-Brentano, Co-gérant de Lagardère SCA, et animé par la Direction du Développement durable, le panel de parties prenantes de Lagardère est composé de 13 membres nommés pour une durée de deux ans, qui représentent les principaux enjeux – en matière de RSE –, métiers, expertises du Groupe, ainsi que ses principales parties prenantes, internes et externes.

Ce panel, qui s'est réuni à deux reprises en 2015, vise à :

- ▶ instaurer un dialogue régulier, au niveau Groupe, entre Lagardère et ses parties prenantes ;
- ▶ mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;
- ▶ nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Sa consultation a notamment permis d'ajuster la feuille de route RSE 2015-2020 et de la recentrer sur ses quatre enjeux stratégiques (voir § 5-3-2).

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. Ainsi en a-t-il été auprès des collaborateurs concernés par le troisième Bilan Carbone® chez Hachette Livre en 2015. C'est au sein des branches également que sont mises en œuvre les différentes actions de certifications.

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement durable, placée sous l'autorité de la Gérance, 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 du 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. Elle anime également le panel de parties prenantes mis en place en 2015.

Depuis 2015, le Conseil de Surveillance a intégré le sujet de la RSE aux missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Deux réunions de ce Comité ont été consacrées à ce sujet en 2015.

5.3.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE RSE, LES QUATRE ENJEUX STRATÉGIQUES

La gouvernance responsable est le socle sur lequel repose la nouvelle feuille de route RSE du groupe Lagardère, qui s'articule autour des quatre enjeux stratégiques suivants :

- stimuler la diversité et l'innovation au sein du Groupe ;
- accompagner le développement responsable du numérique ;
- favoriser l'accès aux cultures et aux divertissements ;
- renforcer l'éco-responsabilité des activités.

Cette gouvernance responsable se décline à la fois dans des textes rappelant les références éthiques du Groupe, dans des programmes de Compliance (voir § 7-4-1-6D), déployés auprès de ses collaborateurs, ou encore dans le respect de règles strictes en matière de protection de la jeunesse ou de publicité, par exemple.

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. 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.

Il intègre notamment 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 ».

Au-delà des principes énoncés dans le Code de Déontologie, le Groupe peut également adopter et diffuser, lorsqu'il l'estime nécessaire, des règles de déontologie spécifiques complémentaires ou des programmes de Compliance, pour autant qu'ils ne contreviennent pas aux règles internationales et locales.

Outre les dispositions du Code de Déontologie concernant les collaborateurs, le Groupe a également 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 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.

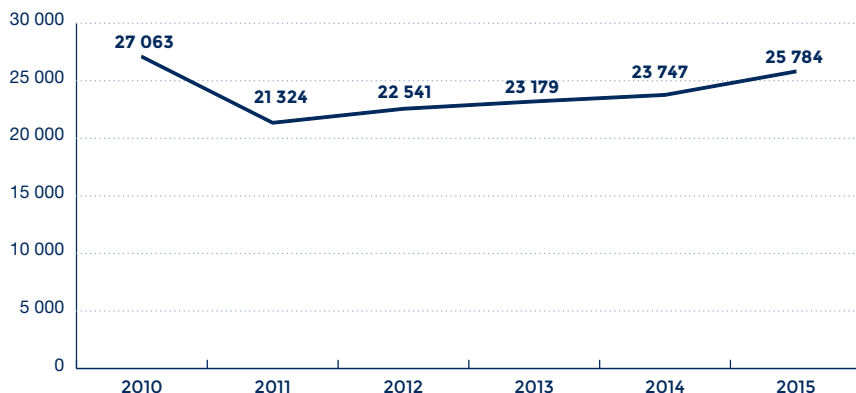
Chez Lagardère Active, la Charte de déontologie des journalistes rappelle les valeurs fondamentales du métier de journaliste et vise à garantir la liberté de la presse et l'indépendance des contenus.

5.3.2.1 STIMULER LA DIVERSITÉ ET L'INNOVATION AU SEIN DU GROUPE

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.

Les enjeux stratégiques sociaux de RSE se concentrent sur les informations et les efforts faits en matière de diversité et de formation et d'innovation, afin de faire progresser le Groupe dans ces deux domaines concernant ses talents. Les autres informations sociales attendues par la réglementation figurent dans la partie consacrée aux informations de conformité (voir § 5-3-3-1).

Évolution des effectifs permanents au 31 décembre 2015⁽¹⁾



(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 permanents par branche au 31 décembre 2015

Branche	Femmes	Hommes	Total	Évolution 2014/2015
Lagardère Publishing	3 757	2 600	6 357	0,74 %
Lagardère Travel Retail	9 552	5 234	14 786	15,13 %
Lagardère Active	1 757	1 350	3 107	-2,91 %
Lagardère Sports and Entertainment	501	883	1 384	18,49 %
Hors Branches	80	70	150	-33,63 %
Total	15 647	10 137	25 784	8,58 %

Les principales évolutions sont les suivantes :

- **Lagardère Travel Retail** : la forte hausse des effectifs s'explique notamment par l'intégration de nouvelles sociétés dans le périmètre de reporting et par la croissance interne liée au développement des activités de Restauration.
- **Lagardère Active** : la baisse des effectifs s'explique par la poursuite du programme de départs volontaires initié en 2014.

► **Lagardère Sports and Entertainment** : la forte hausse des effectifs s'explique par l'intégration de nouvelles sociétés dans le périmètre de reporting ainsi que par la croissance interne portée par le développement des activités de consulting et des activités liées au domaine olympique ainsi que par le renforcement de la présence de la branche sur le football européen.

► **Hors Branches** : la forte baisse des effectifs s'explique par la cession des activités liées aux vélos électriques.

Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2015

● FRANCE

Lagardère Publishing	2 413
Lagardère Travel Retail	3 984
Lagardère Active	2 565
Lagardère Sports and Entertainment	407
Hors Branches	150
Total	9 519

● EUROPE (SANS LA FRANCE)

Lagardère Publishing	2 433
Lagardère Travel Retail	6 914
Lagardère Active	542
Lagardère Sports and Entertainment	636
Total	10 525

● CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 310
Lagardère Travel Retail	1 904
Lagardère Sports and Entertainment	128
Total	3 342

● ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	122
Lagardère Travel Retail	1 984
Lagardère Sports and Entertainment	213
Total	2 319

● AFRIQUE

Lagardère Publishing	79
Total	79

A) PROMOTION DE LA DIVERSITÉ ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

A.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.

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.

Il 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.

Dans ce cadre, sa politique d'égalité des chances s'articule autour de trois axes principaux :

- la promotion de la place des femmes au sein de l'entreprise ;
- l'insertion des travailleurs en situation de handicap ;
- la lutte contre les stéréotypes liés notamment aux origines ethniques et sociales.

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

A.2 Déploiement

La promotion de l'égalité des chances s'est illustrée par des actions engagées dans les branches et au niveau du Groupe sur les axes identifiés comme prioritaires :

La promotion de la place des femmes dans les médias

En matière de parité et de représentation des femmes dans les médias, le pôle Radio TV de Lagardère Active a appliqué la récente délibération du CSA auprès duquel il convient désormais de comptabiliser et valoriser la présence des femmes sur les antennes. Europe 1 a ainsi quantifié, avec minutie, sur les derniers mois de 2015, la multitude d'intervenants sur son antenne – journalistes, animateurs, chroniqueurs, experts, politiques ou autres invités.

Au cours de l'année 2015, Europe 1 a ainsi continué de mettre les femmes en avant tant par l'animation de tranches d'informations qu'au niveau des invités ou des sujets traités et s'est associé une nouvelle fois à la démarche du CSA « 24 heures du sport féminin », le samedi 24 janvier 2015, visant à assurer la visibilité de sport féminin sur les antennes de radios et de télévision.

Gulli a également procédé à un décompte et à une appréciation de la présence des femmes ou personnages féminins dans ses séries d'animation, ses programmes pour les enfants et la famille.

Créé par le magazine *Elle*, le forum Elle Active (dont Europe 1 était partenaire) a à nouveau été organisé en 2015 dans les locaux du Conseil économique, social et environnemental les 27 et 28 mars à Paris, mais aussi à Marseille le 5 octobre autour du thème « Une journée pour promouvoir le travail des femmes ».

Denis Olivennes, Président de Lagardère Active, a par ailleurs soutenu, au côté d'autres personnalités masculines engagées, la campagne #HeForShe – mouvement de solidarité pour l'égalité entre les hommes et les femmes – lancée en France le 26 mars 2015, par le comité Onu Femmes France.

L'insertion des travailleurs en situation de handicap

Le groupe Lagardère dans le cadre de son partenariat avec Michaël Jérémiasz, champion de tennis en fauteuil, a mené des actions de sensibilisation au handicap à destination des salariés, au travers notamment de l'opération de sensibilisation « Comme dans un fauteuil ».

Par ailleurs, dans le cadre de sa mission Handicap créée fin 2014, Lagardère Publishing a organisé un atelier de lecture dans le noir fin 2015, avec la participation de deux de ses écrivains, pour les salariés de Hachette Livre à Vanves.

Au sein de la branche Lagardère Active, la « Charte visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelles des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle » signée en 2014 a été mise en œuvre, par l'accueil de plusieurs personnes en situation de handicap dans le pôle Audiovisuel.

La mission Handicap de Lagardère Active a également poursuivi ses actions en accueillant notamment à Levallois les Trophées Handiréseau destinés à valoriser le travail des femmes en entreprises adaptées.

La lutte contre les stéréotypes liés notamment aux origines ethniques et sociales

Le diagnostic des procédures de recrutements du Groupe, initié en 2013, ainsi que l'audit Groupe mené fin 2014 sur la perception de la place des femmes et de la représentation de la diversité des origines ethniques et sociales, tous deux menés par des organismes indépendants, ont permis la mise en œuvre de plusieurs actions en 2015 :

- Le diagnostic des procédures de recrutement, qui a permis de tester les critères de sélection des candidatures aux offres d'emploi et de stages au sein de l'ensemble de ses entités, a été finalisé en 2015. Il a fait l'objet d'une restitution auprès des Directions des Ressources humaines et des Comités de Direction des branches.
- Les Directions de Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail ont organisé pour leurs Comités Exécutifs élargis un programme de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes, qui devrait être étendu à d'autres fonctions managériales au sein du Groupe en 2016.

Dans la continuité des années précédentes, plusieurs actions ont été poursuivies :

- *Sur le plan des partenariats ou des engagements solidaires*, le Groupe, les branches et les Fondations (Elle et Jean-Luc Lagardère) ont poursuivi ou engagé des partenariats avec l'École Miroir, Nos Quartiers ont des Talents, Sport dans la ville, le cabinet de recrutement Mozaïc RH, l'orchestre Divertimento...
- Lagardère Active a reconduit son partenariat avec l'association Un stage et Après, qui organise l'accueil d'élèves de collèges classés ZEP, pour un stage de découverte des métiers des médias. En 2015, la branche a également mis en place un comité de suivi de ces collégiens.

A.3 Performance

En matière d'égalité professionnelle

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

Branche	Cadres exécutifs		Cadres		Journalistes/ Photographes		Autres salariés		Total		
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Global
Lagardère Publishing	183	157	1 626	1 052	0	0	1 948	1 391	3 757	2 600	6 357
Lagardère Travel Retail	43	109	1 075	1 092	0	0	8 434	4 033	9 552	5 234	14 786
Lagardère Active	21	46	770	618	490	404	476	282	1 757	1 350	3 107
Lagardère Sports and Entertainment	3	56	97	249	0	2	401	576	501	883	1 384
Hors Branches	5	23	36	41	0	0	39	6	80	70	150
Total Groupe 2015	255	391	3 604	3 052	490	406	11 298	6 288	15 647	10 137	25 784
Total Groupe 2014	237	366	3 322	2 886	532	437	9 830	6 137	13 921	9 826	23 747

Branche	Cadres exécutifs		Cadres		Journalistes/ Photographes		Autres salariés		Global	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	54 %	46 %	61 %	39 %	0 %	0 %	58 %	42 %	59 %	41 %
Lagardère Travel Retail	28 %	72 %	50 %	50 %	0 %	0 %	68 %	32 %	65 %	35 %
Lagardère Active	31 %	69 %	55 %	45 %	55 %	45 %	63 %	37 %	57 %	43 %
Lagardère Sports and Entertainment	5 %	95 %	28 %	72 %	0 %	100 %	41 %	59 %	36 %	64 %
Hors Branches	18 %	82 %	47 %	53 %	0 %	0 %	87 %	13 %	53 %	47 %
Total Groupe 2015	39 %	61 %	54 %	46 %	55 %	45 %	64 %	36 %	61 %	39 %
Total Groupe 2014	39 %	61 %	54 %	46 %	55 %	45 %	62 %	38 %	59 %	41 %

(1) Effectifs réels présents au 31 décembre 2015.

Répartition des embauches, transformations⁽¹⁾, promotions et mobilités par genre

Branche	Embauches		Transformation		Mobilités internes		Promotions	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	361	214	87	77	49	24	71	47
Lagardère Travel Retail	2 799	1 765	152	89	8	10	143	85
Lagardère Active	90	109	89	71	18	13	30	24
Lagardère Sports and Entertainment	80	131	21	41	15	12	26	24
Hors Branches	4	7	3	1	1	2	1	1
Total Groupe 2015	3 334	2 226	352	279	91	61	271	181
Répartition 2015	60 %	40 %	56 %	44 %	60 %	40 %	60 %	40 %
Répartition 2014	61 %	39 %	58 %	42 %	40 %	60 %	65 %	35 %

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

Branche	Effectifs ayant bénéficié d'une hausse de salaire			Répartition	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	2 628	1 861	4 489	59 %	41 %
Lagardère Travel Retail	6 238	3 801	10 039	62 %	38 %
Lagardère Active	567	472	1 039	55 %	45 %
Lagardère Sports and Entertainment	281	505	786	36 %	64 %
Hors Branches	56	46	102	55 %	45 %
Total Groupe 2015	9 770	6 685	16 455	59 %	41 %
Total Groupe 2014	8 676	6 476	15 152	57 %	43 %

Répartition des dépenses de formations par genre⁽²⁾

Branche	Dépenses de formation (en €)			Répartition des dépenses	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	595 893	500 668	1 096 561	54 %	46 %
Lagardère Travel Retail	2 853 356	1 982 699	4 836 055	59 %	41 %
Lagardère Active	916 054	498 917	1 414 971	65 %	35 %
Lagardère Sports and Entertainment	120 590	144 076	264 666	46 %	54 %
Hors Branches	64 432	118 810	183 242	35 %	65 %
Total Groupe 2015	4 550 325	3 245 170	7 795 495	58 %	42 %
Total Groupe 2014	4 919 035	3 454 119	8 373 155	59 %	41 %

(1) Passage en contrat à durée indéterminée à l'issue d'un contrat à durée déterminée.

(2) Le budget moyen par salarié ayant reçu au moins une formation s'élève à plus de 470 € en 2015.

Répartition des heures de formation, par genre

Branche	Heures de formation			Répartition des heures	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	21 164	20 916	42 079	50 %	50 %
Lagardère Travel Retail	120 458	70 087	190 545	63 %	37 %
Lagardère Active	22 495	15 205	37 699	60 %	40 %
Lagardère Sports and Entertainment	2 514	3 772	6 286	40 %	60 %
Hors Branches	978	907	1 884	52 %	48 %
Total Groupe 2015	167 608	110 886	278 494	60 %	40 %

Répartition des salariés ayant suivi au moins une formation, par genre

Branche	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	1 768	1 519	3 287	54 %	46 %
Lagardère Travel Retail	7 271	3 815	11 086	66 %	34 %
Lagardère Active	967	658	1 625	60 %	40 %
Lagardère Sports and Entertainment	139	220	359	39 %	61 %
Hors Branches	46	42	88	52 %	48 %
Total Groupe 2015	10 191	6 254	16 445	62 %	38 %

Les femmes représentent 61 % de l'effectif total permanent du Groupe et de manière globale, elles bénéficient d'une égalité professionnelle en matière de hausse de salaire et de développement des compétences, puisque 59 % des augmentations leur ont été attribuées et qu'elles sont majoritairement représentées dans les formations (60 % des heures de formation concernent des femmes et 62 % des salariés formés sont des femmes).

Les promotions ont également été réparties de manière équitable entre les hommes et les femmes, à hauteur de leur part respective dans l'effectif.

Au-delà de cette situation globale équilibrée, des disparités selon les branches du Groupe, liées aux spécificités de leurs métiers sont perceptibles. Ainsi, si 39 % des cadres exécutifs sont des femmes au niveau du Groupe, selon la branche, la part de femmes dans cette catégorie varie de 5 % pour Lagardère Sports and Entertainment à 54 % pour Lagardère Publishing.

En matière de handicap

Nombre de travailleurs en situation de handicap⁽¹⁾

Branche	France	Europe	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Total
Lagardère Publishing	53	18	1	1	0	73
Lagardère Travel Retail	44	87	5	0	NA	136
Lagardère Active	35	3	NA	NA	NA	38
Lagardère Sports and Entertainment	6	3	0	0	NA	9
Hors Pôle	2	NA	NA	NA	NA	2
Total Groupe 2015	140	111	6	1	0	258
Total Groupe 2014	147	100	3	0	0	250

(1) Effectifs réels présents au 31 décembre 2015.

En matière de lutte contre les stéréotypes**Nombre de contentieux formels recensés pour cause de discrimination⁽¹⁾**

Au cours de l'année 2015, quatre contentieux formels pour cause de discrimination ont été recensés aux États-Unis et sont actuellement en cours de traitement.

B) STIMULER LA CAPACITÉ D'INNOVATION**B.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.

L'innovation est au cœur de chacun des métiers du groupe Lagardère. Accompagner les talents, en stimulant leur innovation tout au long de leur parcours dans l'entreprise et en encourageant leur engagement sociétal, est une démarche clé de responsabilité.

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.

B.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, et y associant à chaque fois des recruteurs des différentes branches, sur des forums de grandes écoles (HEC, ESCP Europe, ESSEC, EDHEC ou encore 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 déploie une offre de formation conséquente, à destination de l'ensemble de ses salariés, et dans les domaines les plus divers, (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers...).

Au niveau du Groupe, Lagardère a également mis en place une formation interne dédiée.

Celle-ci commence par la journée d'intégration, qui réunit chaque année, sur une journée et un lieu unique, les 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 dirigeants, favorisant ainsi l'émergence d'une culture commune.

Le groupe Lagardère a aussi mis sur pied, historiquement, à destination des hauts potentiels du Groupe, 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 des 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. En 2015, la reconduction de ces formations a permis de former au total 170 managers.

Les branches organisent également des formations internes novatrices, à l'image de Hachette Livre qui, à travers son forum Hachette Livre, permet à tous ses salariés de découvrir pendant trois jours répartis dans l'année l'ensemble des enjeux et des métiers de l'édition.

Lagardère Active, de son côté, a organisé en 2015 un premier cycle de conférences sur la RSE dans le secteur des médias, à destination de ses collaborateurs, en présence d'experts des sujets abordés, comme le changement climatique, la protection de la jeunesse, l'éducation aux médias et la promotion de la diversité.

L'accompagnement face aux nouvelles technologies

Depuis plus de dix ans, le groupe Lagardère intègre dans sa stratégie un dispositif d'accompagnement des collaborateurs face aux évolutions digitales de leurs métiers.

Celui-ci repose notamment sur un partenariat historique avec Netexplo, observatoire spécialisé dans l'étude de l'évolution des utilisations des nouvelles technologies, 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.

Dès sa création, Lagardère s'est associé à son développement et a participé, en 2015, à la construction du programme de formation Netexplo Academy.

Cette formation en ligne, au contenu évolutif, composée de tests et de vidéos sur le thème du numérique, permet à tous les collaborateurs d'enrichir leur connaissance des contenus digitaux et des nouvelles technologies.

(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.

Outre cette formation, ce partenariat permet à des collaborateurs du Groupe de participer au Forum annuel de l'Observatoire (qui élit chaque année 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 et 2015, un dispositif ad hoc 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. Ce dispositif a permis de réaliser une vingtaine de mobilités en 2015 et de passer en revue plus de 110 postes et 30 candidats.

Au-delà des talents internes, le Groupe et les branches déploient également des actions de promotion des jeunes talents externes qui s'investissent dans des champs proches de ceux de Lagardère. Et cela, sous différentes formes : organisation de nombreux concours ou prix récompensant les talents de jeunes journalistes, écrivains, espoirs de l'animation, talents musicaux, photographes...

À titre d'exemple, et comme chaque année, Europe 1 a attribué en 2015 la bourse Lauga-Delmas (qui distingue les meilleurs étudiants d'écoles de journalisme) au lauréat, Théo Maneval, qui s'est vu proposer un contrat de six mois au sein de la rédaction d'Europe 1.

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

Outre les bourses qu'elle remet chaque année à une douzaine de jeunes lauréats (voir plus bas), la Fondation Jean-Luc Lagardère, en partenariat avec Sciences Po, soutient également depuis 2007 les certificats pour les sportifs de haut niveau qui offrent la possibilité à des athlètes de se préparer à leur reconversion professionnelle tout en poursuivant leur activité sportive. Depuis 2007, 105 sportifs ont bénéficié de ce dispositif. Pour l'année 2015-2016, ils sont au nombre de 32.

En matière d'innovation sociétale, la volonté du groupe Lagardère est également d'encourager ses collaborateurs dans leur engagement sociétal.

La Fondation Elle a été pionnière il y a sept ans dans l'accompagnement de l'engagement solidaire des salariés de Lagardère Active (260 à ce jour). En 2015, douze « marraines Skype », cadres de Lagardère Active, ont par exemple consacré une demi-heure par semaine pour l'enseignement du français auprès d'étudiantes marocaines.

En 2014, la Fondation Jean-Luc Lagardère a créé la bourse de l'Engagement qui récompense par des bourses de 5 000 € (de une à trois par an) des projets associatifs soutenus par des salariés du Groupe. En 2015, la Fondation Jean-Luc Lagardère a ainsi soutenu trois projets associatifs, dont l'un organise des concerts présentant la musique classique aux jeunes issus de milieux modestes, le second la formation sportive et professionnelle de deux jeunes talents défavorisés, et le troisième un projet au Mali de formation de sept jeunes au tournage et montage vidéo.

Au niveau du Groupe, ce dernier poursuit son partenariat avec Alter'Actions, qui propose un dispositif innovant d'aide au secteur de l'économie sociale et solidaire réunissant étudiants de grandes écoles qui effectuent des missions de conseil et managers d'entreprise qui les encadrent. Sept managers du Groupe ont déjà participé à douze missions auprès d'associations œuvrant pour l'éducation et l'insertion des femmes, l'intégration des personnes en situation de handicap, la protection de l'environnement, ou encore la promotion de la lecture en prison.

Chez Hachette Livre, le Comité d'action associative a offert huit bourses en 2015 à des projets associatifs soutenus par ses salariés. Parmi les projets lauréats, le Comité a choisi la réalisation d'un web documentaire sur le thème de l'illettrisme, ou encore l'équipement d'une maison des jeunes et de la culture dans un village du Burkina Faso.

Chez Lagardère Travel Retail, les salariés sont particulièrement encouragés à s'impliquer dans différentes initiatives sociétales, à travers notamment des Green Teams locales, ou encore auprès d'ONG, comme Action Contre la Faim pour Aelia (voir aussi § 5-3-3-B). La société a également organisé en 2015 les Duty Fair Days en partenariat avec les compagnons d'Emmaüs.

B.3 Performance

En matière d'accompagnement des jeunes

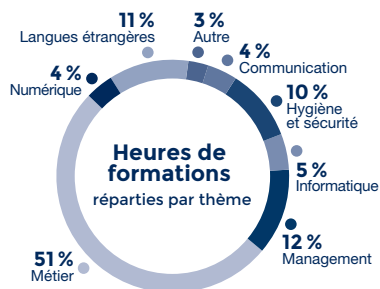
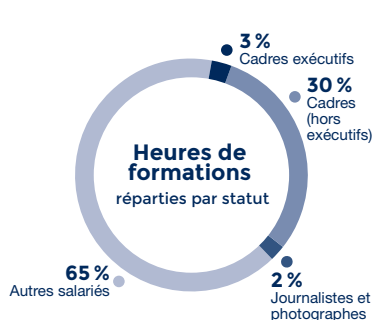
Nombre de stages et de contrats en alternance

Branche	Nombre de contrats en alternance	Nombre de stagiaires étudiants
Lagardère Publishing	238	436
Lagardère Travel Retail	155	178
Lagardère Active	164	568
Lagardère Sports and Entertainment	43	299
Hors Branches	9	32
Total Groupe 2015	609	1 513
Total Groupe 2014	902	1 480

En matière de formation

Nombre d'heures de formations réparties par statut

Branche	Cadres exécutifs	Cadres (hors exécutifs)	Journalistes/ Photographes	Autres salariés	Total
Lagardère Publishing	2 084	20 046	NA	19 950	42 079
Lagardère Travel Retail	3 705	45 859	NA	140 981	190 545
Lagardère Active	339	16 893	6 407	14 061	37 699
Lagardère Sports and Entertainment	118	912	0	5 257	6 286
Hors Branches	601	983	NA	301	1 884
Total Groupe 2015	6 846	84 692	6 407	180 550	278 494
Total Groupe 2014	4 625	78 610	11 005	178 000	272 240



Les données relatives aux heures de formations 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.

La répartition des heures de formations par thème souligne la cohérence de la politique du Groupe en la matière puisque 63 % des heures de formations sont consacrées à des formations dites « métier » et « management ». Ces formations sont étroitement liées à la performance des salariés dans leurs fonctions et à leurs perspectives d'évolutions professionnelles.

5.3.2.2 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE DU NUMÉRIQUE

L'immersion croissante de ses activités dans le monde du numérique ouvre au groupe Lagardère de nouveaux défis, tant en matière de nouveaux modèles économiques à inventer que de métiers à repenser, ou de nouvelles relations avec ses publics à maîtriser. Elle pose également de nouvelles questions en termes de responsabilité. C'est pourquoi la croissance que le Groupe attend de ses activités dans le domaine du numérique ne doit pas se faire au détriment de la confiance.

A) STRATÉGIE

Moteur de croissance pour le groupe Lagardère, le développement du numérique impose également une responsabilité accrue en matière de protection des données personnelles et de lutte contre le piratage. La protection des données personnelles concerne à la fois les données des collaborateurs et celles des différents clients des activités. Quant à la protection de la propriété intellectuelle, elle est par exemple au cœur du métier de Lagardère Publishing, car ses éditeurs sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs.

Enfin, 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 pas se désintéresser de l'impact écologique de ces supports numériques. Étant par ailleurs lui-même utilisateur de nombre de ces plates-formes (ordinateurs, mobiles, serveurs...), il se doit d'être attentif à l'empreinte environnementale de ces outils.

B) DÉPLOIEMENT

La création du Lab dédié à l'innovation au niveau du groupe Lagardère ainsi que d'une cellule d'ingénierie et de valorisation des datas, la participation du Groupe dans deux fonds d'investissement dédiés à l'innovation ainsi que les partenariats noués en 2015 par les branches avec de grands acteurs du numérique, notamment chez Lagardère Active et Lagardère Publishing, attestent de la part croissante prise cette année par les activités numériques au sein du Groupe.

Cette croissance va de pair avec une sensibilisation accrue aux sujets de responsabilité sociétale liée au numérique, comme la protection des données personnelles et la protection de la propriété intellectuelle.

En matière de protection des données

La Direction des Systèmes d'information et la Direction des Risques du Groupe, en liaison avec la Direction Juridique, assurent 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 au sein des systèmes d'information et des solutions numériques du Groupe. Une campagne de mesure a été effectuée en 2015 et chaque entité concernée a reçu des recommandations ciblées. Le dispositif de maîtrise repose sur trois piliers :

1. le respect des réglementations ;
2. l'établissement de politiques et de chartes informatiques ;
3. la mise en œuvre de moyens techniques de protection (cryptographie, signature électronique, gestion du droit d'en connaître).

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. Lorsqu'un système de traitement est centralisé, des conventions entre les impliqués définissent les règles et usages sur la base des réglementations des pays concernés.

Une campagne de sensibilisation des collaborateurs a été réalisée en 2015 par le déploiement d'un jeu en ligne pédagogique dont la disponibilité sera rappelée régulièrement en 2016.

Dans le cadre d'un plan de renforcement de la sécurité informatique du Groupe, de nouveaux outils seront déployés en 2016 ; cela concerne notamment :

1. la surveillance des actifs du Groupe sur Internet ;
2. la mise à disposition d'un kiosque de gestion des certificats (cryptographie, signature électronique) ;
3. le renforcement du dispositif de détection des vulnérabilités des sites Internet ;
4. le renforcement du dispositif de gestion des alertes (abonnement mis à la disposition des gestionnaires locaux) ;
5. l'étude d'une solution centralisée de traitement des intrusions.

La Direction de la Compliance 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 de formation et une procédure de gestion des incidents.

Le sujet de la protection des données et de la sécurité numérique relève également des branches, et dans chacune de celles-ci, des actions de sensibilisation ont été organisées en 2015, en France et à l'étranger.

En matière de protection de la propriété intellectuelle

Chez **Lagardère Publishing**, celle-ci 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 contre 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 pour le compte de ses membres.

En outre, Lagardère Active prend toutes les mesures juridiques adéquates dès qu'elle a connaissance d'actes de contrefaçon sur les contenus dont elle est titulaire des droits.

En matière d'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 en France au sein du Groupe puis cédés à des organismes agréés, chargés de leur traitement et de leur recyclage.

Au-delà de l'allongement de la durée de vie des terminaux, le Groupe, dans le cadre des contrats d'achats ou de location de matériels informatiques, fait preuve d'une grande exigence en matière de niveau de certification. Que ce soit dans le cadre des contrats de service et d'hébergement externes ou pour ses propres infrastructures, il poursuit également le déploiement des technologies de virtualisation qui permettent une optimisation des éléments actifs (serveur, réseau, stockage de données) avec des gains sur l'empreinte carbone des salles informatiques.

C) PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Poids des D3E collectés afin d'être recyclés	Tonne	36,9	25,7	33
Poids cumulé des D3E collectés afin d'être recyclés	Tonne	95,6	58,7	33

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.

Les variations de tonnages collectés peuvent donc s'expliquer par des notions de gestion de stock et de volume minimum.

L'augmentation du poids des D3E en 2015 est principalement due à l'augmentation de la collecte de Hachette Livre, qui a fait appel à un nouvel éco-organisme en 2015 et organisé une meilleure traçabilité de l'information désormais centralisée et suivie par la Direction des Services d'information pour l'ensemble de ses sites.

5.3.2.3 FAVORISER L'ACCÈS AUX CULTURES ET AUX DIVERTISSEMENTS

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du groupe Lagardère.

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 d'acteur majeur des médias.

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 dans différents territoires...), 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 du Développement durable 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 qui s'est enrichi en 2015 d'un livret sur la RSE et la publicité.

L'engagement solidaire du groupe Lagardère envers la culture - Ses fondations

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, de la jeunesse 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.

Depuis sa création, 261 lauréats (dont 13 nouveaux en 2015) ont reçu la somme totale de 5 630 000 €, dont 255 000 € en 2015.

En 2015, la Fondation Jean-Luc Lagardère a par ailleurs poursuivi son soutien à l'Académie de France à Rome - la Villa Médicis et au programme culturel du Studio 13/16 au Centre Pompidou, destiné à un public d'adolescents. Elle a également noué un partenariat avec l'association Lire pour en sortir, qui place la lecture au cœur du processus de réinsertion des personnes détenues et avec l'École Miroir, une école gratuite de formation et de professionnalisation d'acteurs, de réalisateurs et d'auteurs issus de la diversité culturelle et sociale des quartiers populaires de la société française.

Présidé par Pierre Leroy, Co-gérant de Lagardère SCA, le jury de la troisième édition du Prix de la littérature arabe - composé d'éminentes personnalités du monde des médias, des arts et de la culture ainsi que de spécialistes du monde arabe - a récompensé l'écrivain saoudien Mohammed Hasan Alwan pour son roman *Le Castor*, publié aux éditions du Seuil. Une mention spéciale a également été attribuée à l'auteur yéménite Ali Al-Muqri pour son roman *Femme interdite*, publié aux éditions Liana Levi.

Créé en 2013 par la Fondation Jean-Luc Lagardère et l'Institut du monde arabe - présidé par Jack Lang - ce prix, doté de 10 000 € (5 000 € pour la mention spéciale), récompense un auteur issu d'un pays membre de la Ligue arabe dont l'ouvrage porte sur le thème de la jeunesse arabe.

Chez Lagardère Active, la Fondation Elle a entamé en 2015 son troisième « quinquennat » et soutenu financièrement onze projets⁽³⁾ dont cinq nouveaux : trois en France pour un montant de 78 300 € et huit à l'étranger pour un montant de 100 747 €.

Par ailleurs, sous le parrainage de Jean-Paul Gaultier, la 11^e édition du concours Elle Solidarité Mode a permis de financer les études de jeunes filles issues de milieux défavorisés dans de prestigieuses écoles de mode.

En avril 2015, la Fondation a également organisé pour le magazine *Elle* et en partenariat avec le Comptoir de l'Innovation, le premier prix Elle Impact², qui récompense une femme créatrice d'une entreprise sociale. En 2016, le prix, qui s'internationalise avec la participation d'une dizaine d'éditions locales de *Elle*, devient le Elle Women Impact.

Enfin la Fondation Elle a entraîné huit autres fondations d'entreprises dans la belle aventure de *Elles ont toute une histoire*, une série de programmes courts pour donner la parole à des femmes extraordinaires aux quatre coins du monde, réalisés par Nils Tavernier et diffusés en mars 2016 sur les chaînes de France Télévisions.

(1) Notamment les Directions RSE de TF1, Vivendi, France Télévisions, Bayard Presse, Havas...

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

(3) Un douzième projet a également été lancé en 2015 au Burkina Faso, qui fera l'objet d'un soutien financier en 2016.

A) PROMOTION DE L'ACCESSIBILITÉ ET DE LA DIVERSITÉ DES CONTENUS, LIBERTÉ D'EXPRESSION, PLURALISME DES IDÉES

A.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.

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 et aux valeurs du groupe Lagardère.

A.2 Déploiement

En matière d'accessibilité

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, comme *Fais-moi signe*, *Mes tubes en signe* ou *Devine quoi*.

À cet égard, Lagardère Active a signé le 15 janvier 2015 la *Charte de qualité pour l'usage de la Langue des Signes Française dans les programmes télévisés*, qui pose des critères qualitatifs à respecter pour l'usage de la langue des signes à la télévision, autour du respect du sens du discours, de la bonne distinction des interlocuteurs en cas d'échanges complexes et de la bonne visibilité du professionnel (l'interprète en LSF).

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.

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 (180) des contenus audiovisuels produits par Lagardère Studios, par le nombre d'éditions de *Elle* dans le monde, par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Travel Retail (plus de 4 600 points de vente dans une vingtaine de pays) et la variété de produits distribués, ou encore par le nombre des talents sportifs et culturels représentés par Lagardère Sports and Entertainment, la diversité irrigue le groupe Lagardère.

L'Afrique a été en 2015 un terrain privilégié de déploiement des activités Médias du Groupe avec tout d'abord Gulli Africa, lancée en mars dans 22 pays en Afrique subsaharienne et francophone, avec une grille de programmes exclusifs en langue française, et un objectif de 30 % de contenus produits en Afrique dans les quatre ans.

De son côté, Lagardère Studios a concrétisé son engagement au sein d'une société de production sénégalaise et d'une société de distribution en Côte d'Ivoire, et envisage la création d'une académie pour former des réalisateurs et auteurs africains.

Enfin, LARI (Lagardère Active Radio International), après avoir lancé en 2014 Vibe Radio au Sénégal, poursuit sa stratégie d'implantation dans les pays africains, d'abord francophones, puis anglophones.

Cette promotion de la diversité a également des traductions en matière sociale et sociétale. Pour un groupe de médias, la diversité des équipes (voir § 5-3-2-1) 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 (Conseil supérieur de l'audiovisuel) exerce une vigilance particulière. Les engagements du pôle Radio TV pour l'année 2016 en matière de diversité ont comme chaque année été envoyés au CSA et les responsables ont été audités en novembre et décembre 2015.

En matière de représentation de la Diversité, les engagements pris pour l'année 2015 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...

Parmi les diverses initiatives hors antenne, Gulli, Canal J et Tiji ont par ailleurs organisé en juin 2015 dans le cadre du festival d'Annecy, avec le CNC⁽¹⁾ et les écoles d'animation, *les espoirs de l'animation*, sous le signe de « Tous égaux, tous différents ». Parmi les participants à cette édition, 60 % étaient des jeunes filles.

Le 9 mars 2016, à l'occasion de la journée de la femme, la chaîne June TV a diffusé un documentaire *Lucie à la conquête de l'Ouest*, mettant en scène le producteur Jérémie Michalak, accompagnant une jeune femme handicapée Lucie Carrasco dans un *road movie* plein d'humour et d'émotion traversant en fauteuil les États-Unis pour combattre les clichés et les idées reçues sur le handicap.

Le prix Gulli du roman 2015 a par ailleurs distingué *Dans les yeux d'Anouch* de Roland Godel, roman dont l'héroïne est une Arménienne chassée de chez elle qui trouve refuge en Turquie.

Tout au long de l'année 2015, Europe 1 a veillé à la représentation des différentes composantes de la société française aussi bien à travers ses intervenants (animateurs, journalistes, invités, auditeurs), que dans ses programmes ou par les sujets traités dans ses journaux et émissions. Les actions à l'antenne ont permis de mettre en exergue la richesse de la diversité de la société française, entendue comme la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale, des catégories socioprofessionnelles, des sexes (hommes et femmes) et du handicap. Gage de son engagement en la matière aux côtés de Virgin Radio et RFM, Europe 1 s'est réjouie de pouvoir diffuser, pour la première fois en radio, le spot réalisé et produit en faveur de la diversité du 11 au 14 juillet 2015.

Europe 1 a mené également plusieurs actions hors antenne en faveur de la diversité, à travers différents partenariats culturels et opérations spéciales, comme la retransmission du concert de la Tolérance, produit par Lagardère Studios, ou encore le soutien au Trophée des Femmes en Or, qui récompense des femmes émérites dans différents domaines et dont les actions, le parcours et l'engagement les rendent exceptionnelles et porteuses d'espoir aux yeux du public.

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.

Ainsi, le réseau de points de vente Relay soutient chaque année l'engagement de l'association Reporters sans frontières 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.

(1) CNC : Centre national du cinéma et de l'image animée.

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.

L'année 2015 et ses tragédies ont été l'occasion de manifester à plusieurs reprises l'attachement du Groupe à la liberté d'expression.

En janvier, le prix Jean-Luc Lagardère du journaliste de l'année, a été remis à la rédaction de *Charlie Hebdo* par le jury dont Georges Wolinski était membre.

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 a été reversée à *Charlie Hebdo*.

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.

Toujours pour promouvoir la liberté d'expression, les Éditions du Chêne ont publié en format de poche *La Déclaration universelle des droits de l'homme illustrée*, ainsi qu'un beau livre, intitulé *Déclaration universelle des droits de l'homme illustrée. Rien à déclarer ? Si ! Les droits de l'homme*, tandis que le Livre de Poche publiait en janvier 2016 *Lettres à la France*, « pour réaffirmer notre rôle dans la transmission des valeurs universelles qui nous unissent ».

A.3 Performance

Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Nombre de nouveaux ouvrages publiés dans le catalogue Audiolib au cours de l'année	Nb	78	70	55
Nombre de titres disponibles dans le catalogue Audiolib à fin d'année	Nb	458	380	310
Pourcentage du temps d'antenne annuel de Gulli consacré à des programmes sous-titrés	%	30,4	30,01	40.80
Pourcentage du temps d'antenne annuel de Canal J consacré à des programmes sous-titrés	%	46,3	47,14	41.85
Nombre d'heures de programmes sous-titrés et dédiés à l'univers des sourds et malentendants sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	6 521	6 460	-

B) ÉDUCATION, PROTECTION, ACCOMPAGNEMENT DE LA JEUNESSE, PROMOTION DE LA LECTURE, ÉDUCATION AUX MÉDIAS

B.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.

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.

B.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 (4,3 millions de visiteurs uniques en 2015) 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 Prépacab, un grand concours visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. Depuis 2013, plus de 1 500 lycéens ont participé au Tremplin.

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...

En décembre 2015, la chaîne Gulli a par ailleurs adopté une Charte déontologique (qui intègre notamment les nouveaux moyens de diffusion de ses contenus sur les plates-formes numériques), après l'approbation de son Comité d'éthique composé de personnalités qualifiées et d'experts indépendants qui sont chargés de veiller au contenu des programmes et à la protection de l'enfance.

Outre le respect des obligations légales et réglementaires liées à son statut de chaîne jeunesse, cette nouvelle Charte déontologique présente une liste d'engagements particuliers, en matière de respect de la langue française par exemple, ou encore de citoyenneté, de représentation de la parité et de la diversité, de sensibilisation au développement durable.

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.

En matière de 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 ont participé au dialogue mené par le CSA pour l'établissement d'une nouvelle Charte alimentaire conclue en novembre 2013 et entrée en vigueur en janvier 2014 pour une période de cinq ans.

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 (notamment Europe 1 et Gulli) ont contribué.

En mars 2015, Europe 1 et Gulli se sont associés comme en 2014 pour participer à la 26^e *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 et expériences.

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.

B.3 Performance

Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Nombre d'heures de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	536h	330h18	314h49
Nombre d'heures cumulées de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse depuis 2009	Heure	2 040h	1 506h37	1 176h19
Nombre de visiteurs uniques sur le site Annabac.com au cours de l'année	Million	4,3	3,8	-
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	Nb	0	0	0

C) SENSIBILISATION AUX SUJETS DE SOCIÉTÉ ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

C.1 Stratégie

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.

C.2 Déploiement

L'année 2015, qui s'est terminée par la Conférence sur le climat (COP21) organisée à Paris a donné à cette responsabilité spécifique du groupe Lagardère une dimension particulière. L'ensemble des Médias de Lagardère Active, ainsi que sa régie publicitaire, Lagardère Publicité, se sont en effet mobilisés pour l'événement.

Indépendamment des contenus produits par les magazines d'information du Groupe, celui-ci a organisé à destination des salariés des actions de sensibilisation (quiz, challenge, conférences) aux enjeux du changement climatique.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a de son côté soutenu l'exposition Empreinte, sur les expériences écologiques réussies à travers le monde.

C.3 Performance

Europe 1 a multiplié les événements spéciaux avant, pendant et après la COP21 : journée spéciale à l'île de Sein menacée par la montée du niveau de la mer, matinale spéciale climat en direct de Pékin, journée spéciale d'anticipation... Le tout parachevé par l'organisation des Trophées de l'environnement qui ont récompensé sept initiatives écologiques porteuses de solutions. Du côté des magazines, l'édition spéciale d'un *Elle love la planète*, rond, avec Mélanie Laurent en rédactrice en chef engagée, a marqué les esprits. Et *Paris Match* a conclu six mois de dossiers autour de son *Appel de la Terre* par un ouvrage *Ma terre en photos*, avec des photos de photographes professionnels et amateurs, qui a été offert aux chefs d'État présents à la COP21.

L'exposition Empreinte à la Mairie de Paris, dont les affiches ont été exposées dans les magasins Relay, a également fait l'objet d'un livre aux Éditions du Chêne.

5.3.2.4 RENFORCER L'ÉCO-RESPONSABILITÉ DES ACTIVITÉS

Si le fait que le groupe Lagardère exerce des activités de nature largement tertiaire tend à limiter ses impacts environnementaux directs (au-delà de ceux engendrés par le papier), le respect de l'environnement et plus largement l'éco-responsabilité de ses activités représente néanmoins un enjeu de RSE important pour le Groupe.

Dans cet esprit, il s'engage d'abord à ce que le développement et la croissance de ses activités n'entrent nullement en conflit avec cet environnement, en veillant à respecter les réglementations internationales, nationales et locales en vigueur, quels que soient les pays d'implantation.

Le Groupe et ses branches organisent ensuite en leur sein, la gestion de cet enjeu d'éco-responsabilité, et notamment les actions de sensibilisation et de formation permettant à leurs collaborateurs de maîtriser les enjeux propres à leurs activités ainsi que les outils et actions engagées pour y faire face.

Si les activités papier – qui concernent deux des branches du Groupe – sont au cœur de plusieurs enjeux écologiques (le changement climatique, la préservation des ressources naturelles, ou encore la gestion des déchets), les deux thématiques privilégiées par le Groupe dans ses actions sont la lutte contre le changement climatique et la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement.

A) LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

A.1 Stratégie

La lutte contre le changement climatique passe par la réduction des émissions de gaz à effet de serre, dont les sources peuvent être diverses : consommation d'énergie dans les différents lieux d'implantation, déforestation, production, transports...

Elle passe également par la politique de gestion responsable du papier, qui tend notamment à limiter les émissions émises tout au long du cycle de vie de celui-ci.

A.2 Déploiement

Dans les bureaux

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).

L'immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves depuis avril 2015 a obtenu la certification NF Bâtiments tertiaires-Démarche HQE et le label de performance énergétique BBC. Le nouveau quartier général de Hachette UK, à Carmelite House, est pour sa part certifié BREEM et Hachette Book Group a pour sa part enregistré, pour ses bureaux de New York, une baisse de 70 % de ses consommations d'énergie en 2015.

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 Studios a également fait le choix d'un immeuble labellisé HQE et BBC (Bâtiment Basse Consommation).

Chez Lagardère Sports and Entertainment, le site de La Croix Catelan, la salle de spectacles des Folies Bergère et le Casino de Paris ont également recours au chauffage urbain.

Au cours de l'année 2015, le groupe Lagardère a entamé la réalisation en France de 43 audits énergétiques. Cette initiative, conduite par les directions de l'immobilier et du développement durable en coopération avec les quatre branches du Groupe permet de répondre aux obligations de la Directive européenne sur l'efficacité énergétique et d'anticiper celles de la loi sur la transition énergétique.

Dans les activités

Indépendamment des réductions des émissions de GES liées aux consommations d'énergie de ses bureaux, **Lagardère Publishing** est engagé dans un ambitieux programme, Cap Action Carbone, de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à ses activités d'édition de livres. Depuis trois 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.

La branche a ainsi réalisé trois Bilans Carbone®, en Scope 3, le premier en 2008, le second en 2012, le dernier sur l'année 2015. Contrairement aux Scopes 1 et 2 (qui répondent à l'obligation légale), le Scope 3 intègre les émissions liées aux produits vendus – en l'occurrence des livres – et remonte donc jusqu'à l'origine de la chaîne de valeur, qui commence avec les forêts dont on tire le bois qui fournit la fibre, se poursuit avec le papier, l'impression et le transport, avant d'entrer dans le périmètre de Hachette Livre proprement dit (stockage, distribution, diffusion, vie de bureau...).

La méthode de comptage doit être mise à jour en continu de façon à la rendre cohérente avec les autres méthodes internationales, quitte à réviser à la hausse ou à la baisse les bilans précédents afin de rendre la comparaison significative. Ainsi, le bilan de 2012, qui ressortait à 196 000 teq CO₂, est passé à 189 000 teq CO₂ en tenant compte des nouveaux critères.

Cela n'a pas empêché les efforts de Hachette Livre de se traduire par une réduction de 10 % de ses émissions de GES entre 2012 et 2015, à 169 000 teq CO₂.

Cette nouvelle diminution significative, venant après une réduction de 16 % entre 2009 et 2012, est principalement le fruit d'efforts de rationalisation dans le domaine des tirages et des réimpressions. L'empreinte carbone moyenne d'un ouvrage est désormais de 1,03 keq CO₂.

Si l'approvisionnement de son papier en bois issu de forêts gérées durablement (voir ci-dessous) contribue à lutter contre le changement climatique, la technologie d'impression à la demande, qui permet de n'imprimer des livres qu'à la commande, contribue également 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 2015.

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 100 000 ouvrages libres de droits sélectionnés parmi les 200 000 livres numérisés de Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF.

Lagardère Active, en parallèle de sa démarche sur le papier, 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).

Chez **Lagardère Travel Retail**, le réaménagement des magasins Relay en France a été l'occasion de tester sur une trentaine d'entre eux le principe d'*upcycling*, qui a permis, en réutilisant les structures existantes pour les transformer en équipements adaptés à la nouvelle offre des mix produits, de limiter les émissions de gaz à effet de serre, de gagner du temps et de réduire les coûts.

Un effort est également fait sur le plan du transport, dans le cadre des livraisons des entrepôts. Aelia dispose ainsi désormais d'une flotte de douze véhicules hybrides.

A.3 Performance

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France + Europe de l'Ouest en 2015

Branche	Année	Gaz (kWh)	Fioul (kWh)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)
Lagardère Publishing	2015	12 388 715	2 699 245	26 713 516	1 811 817
	2014	12 159 065	3 650 804	26 763 170	2 394 711
Lagardère Travel Retail	2015	7 398 909	421 245	67 517 122	106 393
	2014	14 738 827	3 692 519	46 470 843	152 000
Lagardère Active	2015	2 433 763	162 062	18 351 073	2 447 425
	2014	4 777 040	37 538	21 128 545	1 463 000
Lagardère Sports and Entertainment	2015	5 813 072	53 919	4 242 181	642 234
	2014	3 269 456	2 535 370	4 495 733	1 411 770
Hors Branches	2015	0	0	1 016 341	340 000
	2014	15 837	5 507	5 018 339	400 000
Total	2015	28 034 459	3 336 471	117 840 234	5 347 869
	2014	34 960 225	9 921 738	103 876 630	5 821 481

Entre 2014 et 2015, certaines variations apparaissent (à la hausse ou à la baisse) dans les consommations d'énergie. Globalement, les consommations d'énergie du Groupe en France et en Europe de l'Ouest ont eu tendance à diminuer sauf pour l'électricité. Cela s'explique par un changement de périmètre (voir ci-dessous).

Chez Lagardère Publishing, la forte diminution de la consommation de chauffage urbain s'explique par le déménagement du siège français de la branche, qui était le plus gros consommateur de ce type d'énergie.

Chez Lagardère Travel Retail, la hausse des consommations d'électricité se situe en France, consécutivement à la réintégration dans le périmètre de reporting des points de vente de la joint-venture avec la SNCF.

Chez Lagardère Active, la baisse des consommations de gaz est compensée par la hausse des consommations de chauffage urbain.

Enfin, l'origine de la chute des consommations de fioul et de l'augmentation des consommations de gaz chez Lagardère Sports

and Entertainment se situe en France, au Lagardère Paris Racing. Le site ayant connu d'importants travaux de rénovation en 2014, les chaudières à gaz avaient été remplacées par des chaudières à fioul temporaires. Les travaux ayant pris fin en 2015, les chaudières à gaz ont pu être réinstallées.

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 + Europe de l'Ouest (en teg CO₂)

Branche	Année	Scope 1			Scope 2			Total Scope 1 + Scope 2
		Gaz	Fioul	Total	Électricité	Chauffage urbain	Total	
Lagardère Publishing	2015	2 291,91	718,00	3 009,91	4 936,94	348,89	5 285,82	8 295,74
	2014	2 644,40	2 135,09	4 779,49	6 603,46	466,97	7 070,43	11 849,92
Lagardère Travel Retail	2015	1 368,80	112,05	1 480,85	13 833,21	20,75	13 853,95	15 334,80
	2014	3 162,89	1 195,85	4 358,74	7 645,75	29,64	7 675,39	12 034,13
Lagardère Active	2015	450,25	43,11	493,35	4 013,55	700,35	4 713,90	5 207,26
	2014	1 045,80	12,39	1 058,19	4 408,56	364,29	4 772,85	5 831,04
Lagardère Sports and Entertainment	2015	1 079,76	14,34	1 094,10	656,68	300,88	957,56	2 051,66
	2014	715,14	836,48	1 551,62	634,09	572,42	1 206,51	2 758,13
Hors Branches	2015	0,00	0,00	0,00	79,27	66,30	145,57	145,57
	2014	3,47	17,90	21,37	391,43	78,00	469,43	490,80
Total	2015	5 190,71	887,50	6 078,21	23 519,65	1 437,16	24 956,81	31 035,03
	2014	7 571,70	4 197,71	11 769,41	19 683,29	1 511,32	21 194,61	32 964,02

Au même titre que les consommations d'énergie de 2015 sur le périmètre France et Europe ont globalement diminué, les émissions de gaz à effet de serre liées à ces consommations ont elles aussi baissé en 2015.

Lagardère étend progressivement le périmètre de publication de ses consommations d'énergie en dehors de la France. Pour 2015, 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'Est (Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie).

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe en Europe de l'Est en 2015

Branche	Année	Gaz (kWh)	Fioul (kWh)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)
Lagardère Publishing	2015	0	0	0	0
Lagardère Travel Retail	2015	1 764 694	1 201 081	39 510 975	3 526 391
Lagardère Active	2015	635 493	236 627	2 324 135	138 425
Lagardère Sports and Entertainment	2015	1 850 704	134 935	2 850 579	16 668
Total	2015	4 250 891	1 572 643	44 685 689	3 681 484

Équivalence CO₂ des consommations d'énergie tertiaire du Groupe en Europe de l'Est en 2015 (en teq CO₂)

Branche	Année	Scope 1			Scope 2			Total Scope 1 + Scope 2
		Gaz	Fioul	Total	Électricité	Chauffage urbain	Total	
Lagardère Publishing	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lagardère Travel Retail	2015	326,47	319,49	645,96	26 761,90	4 052,67	30 814,58	31 460,53
Lagardère Active	2015	117,57	62,94	180,51	1 546,10	0,00	1 546,10	1 726,60
Lagardère Sports and Entertainment	2015	342,38	35,89	378,27	910,59	24,64	935,23	1 313,50
Total	2015	786,41	418,32	1 204,74	29 218,59	4 077,31	33 295,90	34 500,64

Les fortes émissions de gaz à effet de serre de Lagardère Travel Retail en Europe de l'Est sont évidemment liées aux fortes consommations d'électricité mais s'expliquent surtout parce que, dans ces pays, les facteurs d'émission de cette énergie sont en moyenne plus élevés qu'en Europe de l'Ouest (en Pologne, où l'électricité compte pour près de la moitié des consommations électriques d'Europe de l'Est, le facteur d'émission est dix fois plus élevé qu'en France, où l'électricité compte pour 60 % des consommations d'Europe de l'Ouest).

B) LA RESPONSABILITÉ DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

B.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 place à une Politique Achats Responsables. Cette nouvelle politique 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'OIT et le Pacte mondial. Depuis 2013, cette Charte est systématiquement soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe.

Même si les activités liées à la presse et aux magazines sont en décroissance au sein de la branche Lagardère Active, le groupe Lagardère est pleinement conscient que le papier reste 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 sur toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés.

B.2 Déploiement

En ce qui concerne l'évaluation des fournisseurs, le groupe Lagardère a signé fin 2014, un contrat cadre avec Ecovadis, qui fournit une plate-forme collaborative permettant aux entreprises d'évaluer les performances environnementales et sociales de leurs fournisseurs. Les premières évaluations de fournisseurs (164) se sont progressivement mises en place au cours de l'année 2015. Ecovadis envoie des questionnaires RSE très détaillés aux fournisseurs que nous avons sélectionnés, en demandant des preuves documentaires à l'appui de leurs réponses. Après analyse, Ecovadis évalue ces fournisseurs et leur attribue une note. Les acheteurs concernés utilisent désormais ces notes dans le choix de nouveaux fournisseurs ou dans le pilotage de fournisseurs actifs.

Lagardère Publishing mène par ailleurs 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 les exigences en matière de système de management environnemental, 90 % des papetiers de Lagardère Publishing et 99,5 % des papetiers de Lagardère Active sont certifiés ISO 14001.

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 quatre audits dans deux usines en 2015. Une usine a été déréférencée suite à des non-conformités majeures lors du deuxième audit.

En ce qui concerne les achats de papier, 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.

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. 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...).

Depuis 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

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

B.3 Performance

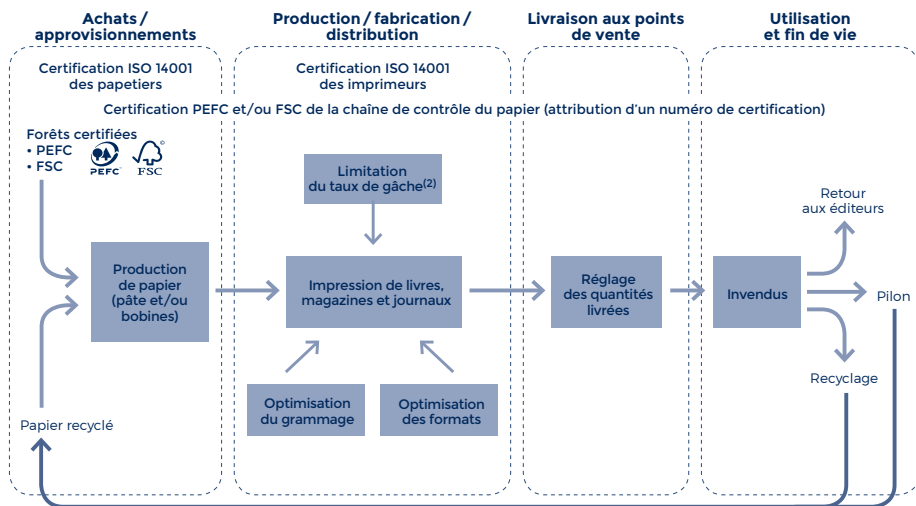
Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. La ressource bois est transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. Puis, les bobines passent chez l'imprimeur pour être transformées en livres, magazines et journaux. Une fois utilisés, ces produits peuvent être récupérés et recyclés afin de servir de matière première à la fabrication de la pâte à papier recyclée.

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.

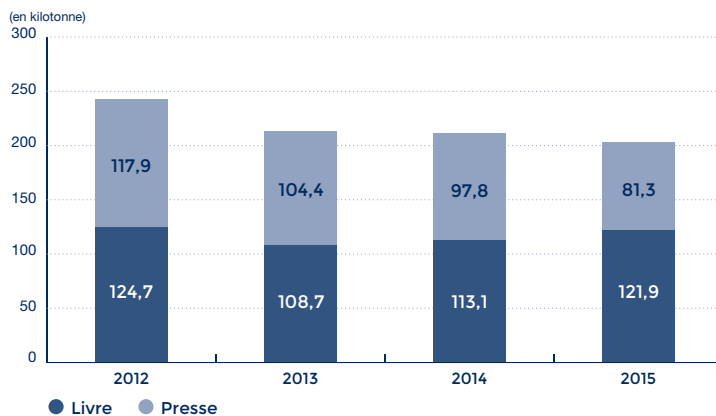
Le cycle du papier



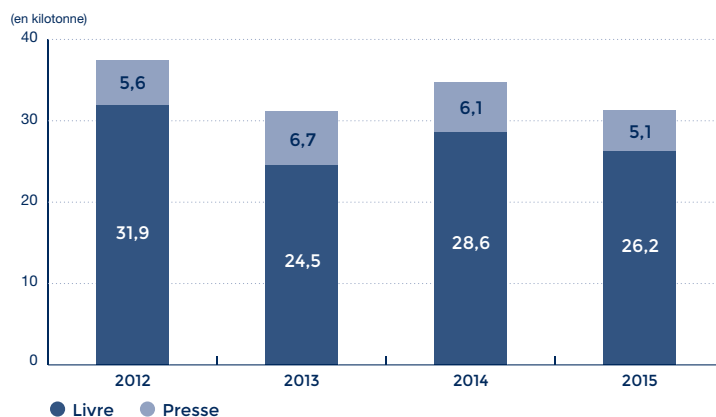
(1) Cet audit a pour but de vérifier que l'ensemble des flux physiques et administratifs donne une traçabilité satisfaisante tout au long de la chaîne de prestations jusqu'au service de maquette qui appose le logo sur le magazine, qui est alors certifié sous un numéro propre.

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

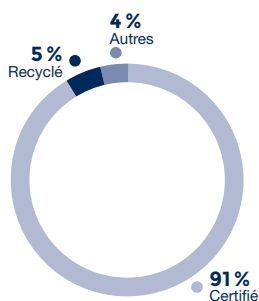
Poids total du papier acheté en propre par Lagardère



Poids total du papier fourni par les imprimeurs



Répartition du papier acheté et fourni en 2015



Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Poids total du papier acheté en propre	kilotonne	203,2	210,9	213,1
Poids total du papier acheté et fourni	kilotonne	234,5	245,6	244,3
Part du papier certifié	%	91	88	88
Part du papier recyclé	%	5	4	4
Nombre de magazines certifiés PEFC	Nb	28	29	37
Nombre de pages de publicité accordées à Ecofolio dans les magazines de Lagardère Active	Nb	42	68	70
Nombre de Chartes fournisseur responsable actives à fin d'année	Nb	248	-	-
Nombre de fournisseurs et sous-traitants évalués via la plateforme Ecovadis au 31 décembre 2015	Nb	164	-	-
Part du chiffre d'affaires réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO 14001 – Lagardère Publishing	%	50	48	-
Part du chiffre d'affaires réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO 14001 – Lagardère Active	%	25	22	-
Part des papetiers certifiés ISO 14001 – Lagardère Publishing	%	90	78	97
Part des papetiers certifiés ISO 14001 – Lagardère Active	%	99,5	99	99

5.3.3 LE SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS REQUISES PAR LA LOI

Au-delà des informations fournies au titre des quatre enjeux stratégiques (voir § 5-3-2), dont certaines figurent sur la liste de l'article R-225-105-1 du Code de commerce (comme l'atteste

la table de concordance en fin de chapitre), le texte ci-dessous rassemble dans cette partie 5-3-3, les autres informations requises par la loi, dans les trois domaines social, environnemental et sociétal.

5.3.3.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

Répartition des effectifs permanents par tranches d'âge

Branche	- de 30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans	+ de 60 ans	Total
Lagardère Publishing	1 116	1 772	1 811	1 378	280	6 357
Lagardère Travel Retail	5 083	3 920	3 258	2 087	438	14 786
Lagardère Active	429	1 095	986	541	56	3 107
Lagardère Sports and Entertainment	374	561	306	110	33	1 384
Hors Branches	21	36	41	37	15	150
Groupe 2015	7 023	7 384	6 402	4 153	822	25 784
Pourcentage	56 %		25 %	19 %		100 %

Entrées / sorties de personnel

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

Répartition des entrées et sorties de salariés par type

Branche	Embauches	Transformation	Mobilités internes	Promotions	Total
Lagardère Publishing	575	164	73	118	930
Lagardère Travel Retail	4 564	241	18	228	5 051
Lagardère Active	199	160	31	54	444
Lagardère Sports and Entertainment	211	62	27	50	350
Hors Branches	11	4	3	2	20
Groupe 2015	5 560	631	152	452	6 795
Groupe 2014	3 995	318	251	653	5 217

Branche	Démissions	Départs à la retraite	Licenciements économiques	Licenciements personnels	Ruptures avec accord amiable	Raison autre	Total
Lagardère Publishing	405	77	68	84	40	74	748
Lagardère Travel Retail	2 582	47	208	590	1 353	652	5 432
Lagardère Active	116	17	86	103	176	53	551
Lagardère Sports and Entertainment	154	3	43	32	40	40	312
Hors Branches	4	5	1	1	5	2	18
Groupe 2015	3 261	149	406	810	1 614	821	7 061
Groupe 2014	2 550	147	584	886	1 007	887	6 061

En 2015, la grande majorité des entrées dans le Groupe concernent des embauches effectuées à l'extérieur de l'entreprise et des transformations de contrat non permanent en contrat permanent (91 % des entrées contre 83 % en 2014). Les mobilités et promotions ont quant à elles baissé de moitié, passant de 17 % des entrées en 2014 à 9 % en 2015.

La majorité des mouvements d'entrées-sorties de salariés se concentrent sur la branche Lagardère Travel Retail qui rassemble des métiers à vocation commerciale et donc bien plus soumis au turnover que d'autres métiers du Groupe.

Rémunérations, couverture sociale

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.

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 lequel elle est implantée.

En matière de couverture sociale, l'ensemble des collaborateurs du Groupe situés en France bénéficient 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.

Salaire annuel brut moyen par statut et par zone géographique (en €)

Continents	Cadres exécutifs	Cadres	Journalistes/ Photographes	Autres salariés
France	201 739	54 358	63 458	23 984
Europe sans la France	137 161	49 944	22 110	24 336
Continent américain	294 361	81 783	NA	29 472
Asie-Océanie	227 764	63 993	34 320	30 884
Afrique	85 524	46 203	NA	8 764
Moyenne Groupe 2015	177 875	55 470	55 792	25 676
Moyenne Groupe 2014	179 532	57 749	53 891	25 187

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 peut en ressortir de manière globale.

Organisation du dialogue social

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.

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. Après son renouvellement au 1^{er} juillet 2015, la France détient 13 sièges et dix pays européens – Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Hongrie, Italie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni – se partagent les 17 sièges restants.

En juillet 2017, 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.

Au cours de l'année 2015, et comme chaque année, deux réunions ordinaires du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise 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 continué à être active au cours de cet exercice. En effet, le projet de cession de l'activité de Distribution de la branche Lagardère Travel Retail est toujours en cours entraînant la poursuite d'échanges entre les partenaires sociaux du groupe Lagardère : ainsi, une réunion extraordinaire du Comité d'Entreprise Européen a permis aux partenaires sociaux d'être tenus informés de l'avancée de ce projet.

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

Continents	Accords collectifs en vigueur existants au 31/12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	549	46
Europe sans la France	105	20
Continent américain	9	6
Asie-Océanie	2	0
Groupe 2015	665	72
Groupe 2014	680	84

(1) Au 31 décembre 2015.

Part des salariés couverts par un accord collectif, selon le type d'accord

Type d'accord	Égalité professionnelle	Hygiène, sécurité, conditions de travail	Insertion des travailleurs en situation de handicap	Couverture sociale	Durée du travail	Formation	Rémunération
Groupe 2015	51 %	61 %	33 %	62 %	78 %	31 %	73 %
Groupe 2014	46 %	66 %	27 %	55 %	70 %	35 %	72 %

En matière de représentation du personnel

Proportion de salariés disposant d'une représentation du personnel

Groupe 2015	71 %
Groupe 2014	74 %

L'organisation du temps de travail

Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse 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.

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 convient donc de souligner à ce sujet que le total des effectifs non permanents et intérimaires représente 12,3 % (contre 11,98 % en 2014) des effectifs totaux du groupe Lagardère.

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

Durée moyenne quotidienne et annuelle de travail

Zone géographique	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Groupe 2015
Jours travaillés par an	219,3	240,6	250,0	252,4	286,0	234,6
Heures travaillées par jour	7,1	7,9	7,6	8,0	8,0	7,6
Heures travaillées par an	1 565,1	1 902,8	1 892,9	2 018,7	2 288,0	1 782,1

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

Branche	2015	2014
Lagardère Publishing	346,90	350,17
Lagardère Travel Retail	1 585,49	1 479,96
Lagardère Active	299,06	249,79
Lagardère Sports and Entertainment	170,94	123,10
Hors Branches	5,88	3,19
Groupe	2 408,27	2 206,21

(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.

Salariés dits « occasionnels⁽¹⁾ » en Équivalents Temps Plein

Branche	2015	2014
Lagardère Publishing	16,90	23,61
Lagardère Travel Retail	471,00	19,00
Lagardère Active	1 049,63	1 091,84
Lagardère Sports and Entertainment	1 043,08	152,73
Hors Branches	25,00	1,90
Groupe	2 605,61	1 289,08

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

Branche	Nombre d'heures	ETP
Lagardère Publishing	117 792,17	67,89
Lagardère Travel Retail	457 398,79	263,63
Lagardère Active	9 083,74	5,24
Lagardère Sports and Entertainment	7 522,35	4,34
Hors Branches	35,83	0,02
Groupe 2015	591 832,88	341,11
Groupe 2014	476 552,00	274,67

Nombre d'heures d'intérim⁽²⁾ au cours de l'année

Branche	Nombre d'heures	ETP
Lagardère Publishing	814 694,92	469,56
Lagardère Travel Retail	609 404,20	351,24
Lagardère Active	33 698,80	19,42
Lagardère Sports and Entertainment	104 204	60,06
Hors Branches	113	0,07
Groupe 2015	1 562 114,92	900,35
Groupe 2014	1 573 375,73	906,84

Pourcentage de salariés à temps partiel

Branche	Femmes	Hommes	Total
Lagardère Publishing	13 %	2 %	8 %
Lagardère Travel Retail	23 %	14 %	20 %
Lagardère Active	10 %	5 %	8 %
Lagardère Sports and Entertainment	17 %	8 %	11 %
Hors Pôle	9 %	7 %	8 %
Groupe 2015	19 %	9 %	15 %
Groupe 2014	16 %	10 %	14 %

(1) Les salariés occasionnels sont des salariés dont l'activité présente une alternance de périodes travaillées et non travaillées et qui répondent donc aux besoins ponctuels de l'entreprise.

(2) Le nombre d'heures d'intérim recense le recours aux salariés d'une entreprise de travail temporaire. Les salariés intérimaires font l'objet d'un contrat de mise à disposition pour une durée limitée contre paiement d'une facture. L'intérimaire n'est pas inscrit aux effectifs de l'entité et est payé par l'agence d'intérim.

Hygiène, santé et sécurité au travail

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.

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.

L'année 2015 a été marquée, en France, par un certain nombre d'attentats dont certains ont directement touché des salariés du Groupe. Les équipes Ressources humaines concernées ont mis en place les mesures nécessaires à l'accompagnement des salariés impactés.

Nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de maladies professionnelles
Lagardère Publishing	128	3
Lagardère Travel Retail	425	1
Lagardère Active	19	0
Lagardère Sports and Entertainment	12	0
Hors Branches	0	0
Groupe 2015	584	4
Groupe 2014	586	4

Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail⁽¹⁾

Branche	Taux de fréquence et variation		Taux de gravité et variation	
Lagardère Publishing	11,50	↗	0,37	↗
Lagardère Travel Retail	18,86	↘	0,52	↘
Lagardère Active	3,39	↑	0,06	→
Lagardère Sports and Entertainment	5,09	↓	0,05	↓

Taux d'absentéisme⁽²⁾ pour causes d'accident du travail et de maladie

Branche	Taux d'absentéisme maladie et variation		Taux d'absentéisme accidents du travail et variation	
Lagardère Publishing	3,04 %	↑	0,28 %	↗
Lagardère Travel Retail	4,06 %	↑	0,39 %	↘
Lagardère Active	3,32 %	↑	0,05 %	→
Lagardère Sports and Entertainment	2,01 %	↑	0,10 %	→
Hors Branches	1,07 %	↓	NA	
Groupe 2015	3,56 %	↑	0,30 %	→

(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 X nombre moyen d'heures travaillées par jour) / (nombre d'ETP permanents sur l'année X nombre moyen d'heures travaillées par an).

5.3.3.2 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

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.

A) CONSOMMATION D'EAU ET APPROVISIONNEMENT EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

Conscients que la production de papier est par nature très consommatrice d'eau, Lagardère Publishing et Lagardère Active sont 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 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.

Au-delà de ce suivi réalisé auprès de partenaires bien spécifiques, le groupe Lagardère effectue également, dans un souci de transparence, un suivi de ses consommations d'eau tertiaire, c'est-à-dire des volumes consommés au sein des sites physiques dans lesquels sont implantés les salariés des différentes branches (bureaux, entrepôts, points de vente, etc.). Le tableau ci-dessous présente les volumes d'eau consommée par chacune des branches sur un périmètre monde en 2015.

Branches	Année	Eau (m ³)
Lagardère Publishing	2015	55 865
Lagardère Travel Retail	2015	304 240
Lagardère Active	2015	30 486
Lagardère Sports and Entertainment	2015	87 340
Total	2015	477 931

B) MESURES DE PRÉVENTION, DE RECYCLAGE ET D'ÉLIMINATION DES DÉCHETS

Indépendamment de la gestion des déchets de bureau, qui fait l'objet d'actions d'amélioration gérées de façon autonome et souvent locale dans chacune des branches du Groupe en France et à l'étranger (comme par exemple celle de Lagardère Active Radio International en Pologne qui a adopté en 2015 un programme d'éco-responsabilité Eurozet Ecoffice), le Groupe attache la plus grande importance à la gestion de ses invendus, livres et 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.

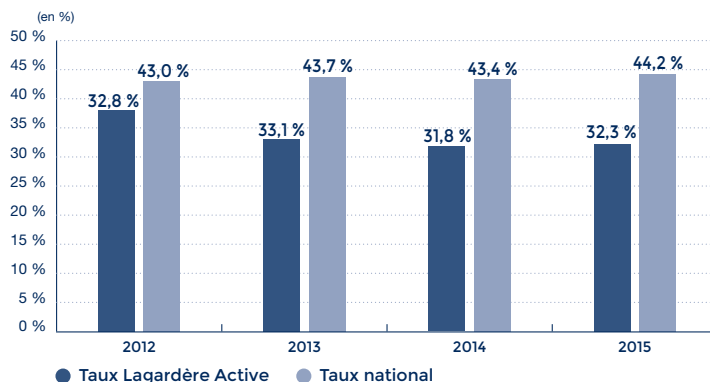
Devant l'enjeu économique, environnemental et sociétal que représentent la récupération et le recyclage des titres vendus

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 en 2014 et 2015. 42 pages de publicité ont ainsi été accordées à Ecofolio en 2015 dans les magazines de Lagardère Active.

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.

Comparaison des taux d'invendus des magazines en France



Indicateur	Unité	2015	2014	2013
Taux d'invendus de Lagardère Publishing	%	22	24,71	23,91
Pourcentage d'invendus pilonnés et recyclés	%	76	57	60
Pourcentage d'invendus remis en stock	%	24	43	40
Taux d'invendus de Lagardère Active	%	32,3	31,8	33,1
Pourcentage d'invendus recyclés	%	94	92	93
Pourcentage d'invendus remis sur le marché	%	6	8	7

C) UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

En ce qui concerne le papier, Lagardère Publishing et Lagardère Active mettent en œuvre un certain nombre d'actions pour limiter le taux de gâche 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.

D) LES MESURES PRISES POUR PRÉSERVER OU DÉVELOPPER LA BIODIVERSITÉ

Mis à part l'enjeu bois et papier, qui concerne la gestion responsable des forêts (voir ci-dessus), la biodiversité n'est pas aujourd'hui un enjeu matériel pour les autres activités du groupe Lagardère.

5.3.3.3 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

A) IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ

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 Travel Retail, le réseau dense des magasins (plus de 4 600), largement intégré aux infrastructures de transport fréquentées quotidiennement par de très nombreux voyageurs, joue également un rôle important dans le développement des zones concernées.

La chaîne d'approvisionnement intègre également cet enjeu sociétal. Ainsi en France chez Lagardère Travel Retail, environ 90 % des références d'épicerie fine sont fabriquées en France afin de limiter les transports et favoriser l'emploi en France.

Au niveau international, la proportion des cadres dirigeants embauchés localement s'élève en 2015 à plus de 90 % pour l'ensemble du Groupe.

B) RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATIONS INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

En dehors des actions de mécénat de ses fondations, et du soutien du groupe Lagardère à l'engagement solidaire de ses collaborateurs, chacune des branches du Groupe est impliquée dans des partenariats solidaires avec différentes institutions ou associations. À titre d'exemple,

Chez Lagardère Travel Retail, le partenariat engagé en 2011 avec Action contre la Faim s'est poursuivi en 2015, à la fois dans les réseaux de Duty Free & Luxury et au siège de Duty Free Global. Le total des sommes recueillies (au travers notamment des mini-dons des voyageurs et de la récolte des employés), au profit d'Action contre la Faim s'est élevé en 2015 à 239 322 €, en hausse de 15 % par rapport à 2014.

Chez Lagardère Active, indépendamment de toutes les actions de solidarité et de partenariats pilotés par la Fondation Elle, le prix Solidarité Version Femina – Europe 1 a récompensé trois lauréats en 2015 et de nombreux espaces gracieux ont été accordés à des associations.

Chez Lagardère Sports and Entertainment, afin de soutenir l'inclusion sociale des communautés locales et d'ouvrir ses métiers sur la société qui l'entoure, la filiale asiatique utilise différents leviers, comme les dons de billets pour assister à des rencontres sportives, l'organisation d'événements de charité au profit de causes « solidaires » (droits des femmes, éducation des jeunes ou recherche médicale), ou encore les donations d'équipements à destination d'enfants défavorisés afin de les aider à pratiquer leur sport.

C) LOYAUTÉ DES PRATIQUES, ACTIONS ENGAGÉES POUR PRÉVENIR LA CORRUPTION

Le déploiement du programme de lutte anti-corruption mis en place par la Direction de la Compliance s'est poursuivi en 2015 au sein de toutes les branches (voir § 7-4-1-6-D). Celles-ci ont notamment

entrepris un plan de sensibilisation qui a permis de cibler et de former un nombre croissant de collaborateurs. Le Groupe entend poursuivre cet effort au cours de l'année 2016.

Ce déploiement est assuré par les Directeurs de la Compliance 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 a été complété en 2015 par un programme de conformité aux sanctions économiques internationales.

D) MESURES PRISES EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

La réussite du groupe Lagardère 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 (hygiène alimentaire), ou encore de contenus créés ou de responsabilité en matière de publicité.

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 depuis début 2015 et permettant une meilleure prise en compte de tous les incidents.

Chez **Lagardère Travel Retail**, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 450 points de vente dans neuf pays, l'hygiène et la sécurité alimentaire sont également au cœur des priorités de responsabilité.

En ce qui concerne Lagardère Travel Retail France, un certain nombre de mesures sont prises afin de garantir une qualité de produits saine et sûre pour les consommateurs. Parmi celles-ci :

- un système de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (HACCP⁽¹⁾) 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.

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

En Italie, Aïrest, en partenariat avec la Fondation Umberto Veronesi, spécialisée dans la recherche sur le cancer, poursuit la mise en œuvre de son programme Vivibene. Celui-ci consiste à proposer dans ses boutiques de restauration dans les aéroports, des menus équilibrés afin de sensibiliser ses consommateurs aux vertus d'un mode de vie sain.

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 Travel Retail porte également une vigilance particulière à toute publicité (affiches, mise en avant d'objets promotionnels) faite dans les boutiques de l'ensemble du réseau. Lagardère Travel Retail, dont les activités de restauration sont en développement, exerce par ailleurs une vigilance vis-à-vis du gaspillage alimentaire, en amorçant la mise en place de projets de redistribution de ses invendus au profit d'associations caritatives (notamment à Nice et à Paris). La branche sera attentive à

l'application de la loi du 11 février 2016 relative à la lutte contre ce gaspillage.

Chez **Lagardère Active**, 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 à qui elle a soumis en 2015 près de 350 messages publicitaires avant diffusion. 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).

Lagardère Publicité 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. Un seul message publicitaire a fait l'objet d'une intervention de l'autorégulation en 2015.

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.

5.3.4 LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

En matière environnementale, 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 » ;
- de « la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ».

5.3.4.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales, sociétales et environnementales sont déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées⁽¹⁾ 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 en joint-venture au 31 décembre 2015 dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe ;
- des entités acquises en cours d'exercice (après le 30 juin) 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 pour les données sociales et de dix salariés pour les données environnementales.

Au-delà de ces quatre 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. Ainsi, pour le reporting sur l'exercice 2015, les exclusions suivantes ont été faites :

- exclusion du reporting social de la société akzio! ajoint., acquise par Lagardère Sports and Entertainment début juin 2015 ;

- exclusion du reporting social du groupe de production audiovisuelle espagnol Grupo Boomerang TV acquis par Lagardère Active fin mai 2015 ;

- exclusion du reporting environnemental de la partie activités de distribution de presse en Espagne dont la cession a été finalisée par Lagardère Travel Retail début 2016.

Les informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié, couvrant un total de plus de 300 sociétés opérationnelles du Groupe en 2015.

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 2015, en plus des consommations sur l'Europe de l'Ouest, le Groupe affiche également les consommations d'énergie de l'ensemble du périmètre Europe de l'Est (Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie), qui représente 13 % des effectifs au 31 décembre 2015.

En prenant en compte la France, l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est, les informations sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre couvrent 77,7 % des effectifs du Groupe.

5.3.4.2 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 été revu en profondeur 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.

(1) La liste figure à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document.

Après la légère 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.

Comme chaque année, le protocole de reporting social a fait l'objet d'une mise à jour en 2015. La méthode de calcul du taux d'absentéisme a notamment été revue, celle-ci se faisant désormais par rapport au nombre total théorique d'heures travaillées sur l'année.

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.

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 également 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. En 2014 et en 2015, le référentiel d'indicateurs environnementaux a continué d'être affiné.

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.

L'ensemble de ces données remontent, depuis l'exercice 2015, bâtiment par bâtiment.

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 consommée (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par Scope, c'est-à-dire par catégories d'émissions.

Ainsi, le Scope 1 fait référence aux émissions directes de gaz à effet de serre et notamment ici aux émissions directes des sources fixes de combustion (gaz et fioul). Le Scope 2, lui, renvoie aux émissions indirectes associées aux achats d'énergie et notamment aux consommations d'électricité et de chauffage urbain.

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.

La méthode de remontée des données sociales, sociétales et environnementales suit le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérfiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière) avant transmission à la Direction du Développement durable du Groupe qui se charge d'assurer la cohérence globale de l'ensemble des données reportées.

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.

5.3.4.3 TABLES DE CONCORDANCE

A) TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE CODE DE COMMERCE

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	5.3.2.1	52-53
		Embauches et licenciements	5.3.3.1	73
		Rémunérations et évolutions	5.3.3.1	74
	Organisation du travail	Organisation du temps de travail	5.3.3.1	75
		Absentéisme	5.3.3.1	77
	Relations sociales	Organisation du dialogue social	5.3.3.1	74
		Bilan des accords collectifs	5.3.3.1	74
	Santé et sécurité	Conditions de santé et sécurité au travail	5.3.3.1	77
		Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité	5.3.3.1	74
		Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles	5.3.3.1	77
	Formation	Politiques mises en œuvre	5.3.2.1 B1 & B2	58
		Nombre total d'heures de formation	5.3.2.1 B3	60
	Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.2.1 A	54
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	5.3.2.1 A	54
		Politique de lutte contre les discriminations	5.3.2.1 A	54
	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect et liberté d'association et droit de négociation collective	5.3.3.1	74
		Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	5.3.2.1 A2	54
		Élimination du travail forcé ou obligatoire	5.3.2.1 A	53
		Abolition effective du travail des enfants	5.3.2.3 B1	65

Correspondance avec l'article R.225-105-1 du Code de commerce				
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Environnementales	Politique générale	Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	5.3.1.2 & 5.3.2.4 A2	51 et 66
		Actions de formation et d'information des salariés	5.3.1.2	51
		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	5.3.3.2 B	78
		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	5.3.3.2 A	78
		Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.3.2.4 B & 5.3.3.2.C	69 et 79
		Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5.3.2.4 A	66
		Utilisation des sols	Non pertinent	
	Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	5.3.2.4 A	66
		Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3.2.4 A	66
	Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	5.3.3.2 D	79

Correspondance avec l'article R.225-105-1 du Code de commerce				
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Sociétales	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Emploi et développement régional	5.3.3.3 A	80
		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 & 5.3.3.3 B	50 et 80
		Actions de partenariat ou de mécénat	5.3.2.1 A2 & B2 5.3.2.3 & 5.3.3.3 B	54 et 58 62 80
	Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.3.2.4 B	69
		Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.3.2.4 B	69
	Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	5.3.3.3 C	80
		Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	5.3.3.3 D	80
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	-	5.3.1.1 A	49

B) INDEX GRI G4

Éléments généraux d'information GRI G4		Paragraphes de l'ISO 26000
Éléments généraux d'information	Pages	
Stratégie et analyse		
G4-1	49-51	4.7 – 6.2 – 7.2 – 7.4.2
Profil de l'organisation		
G4-3	20	6.3.10 – 6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.3 – 6.4.4 – 6.4.5 – 6.8.5 – 7.8
G4-4	27 ; 32 ; 38 ; 45	
G4-5	20	
G4-6	53	
G4-7	20	
G4-8	27	
G4-9	8 ; 52	
G4-10	52 ; 75 ; 76	
G4-11	75	
G4-12	69	
G4-13	21 ; 24	
G4-14	50	
G4-15	49-50	
G4-16	51 ; 80	
Aspects et périmètres pertinents identifiés		
G4-17	81 ; 165	5.2 – 7.3.2 – 7.3.3 – 7.3.4
G4-18	51	
G4-19	81	
G4-20	81	
G4-21	81	
G4-22	81	
G4-23	81	
Implication des parties prenantes		
G4-24	50	5.3
G4-25	50	
G4-26	50	
G4-27	50	
Profil du rapport		
G4-28	81	7.5.3 – 7.6.2
G4-29	81	
G4-30	81	
G4-31	291	
G4-32	86	
G4-33	89	
Gouvernance		
G4-34	200	6.2 – 7.4.3 – 7.7.5
Éthique et intégrité		
G4-56	80	4.4 – 6.6.3

Éléments spécifiques d'information GRI G4		Paragraphes de l'ISO 26000
DMA et Indicateurs	Pages	
Catégorie : économie		
Aspect : Présence sur le marché		
G4-DMA	80	6.4.3 – 6.8.1 – 6.8.2 – 6.8.5 – 6.8.7
G4-EC6	80	
Catégorie : environnement		
Aspect : Matières		
G4-DMA	69	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.4
G4-EN1	71	
G4-EN2	71	
Aspect : Énergie		
G4-DMA	66	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.4
G4-EN3	67	-
Aspect : Eau		
G4-DMA	78	6.5.1 – 6.5.2 – 6.5.4
G4-EN8	78	-
Aspect : Émissions		
G4-DMA	66	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.5
G4-EN15	68-69	
G4-EN16	68-69	
Aspect : Effluents et déchets		
G4-DMA	78	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.3
G4-EN23	79	-
Aspect : Produits et services		
G4-DMA	66-67	6.5.1 - 6.5.2 - 6.5.3 - 6.5.4 - 6.5.5 - 6.7.5
G4-EN27	66-67	-
Aspect: Évaluation environnementale des fournisseurs		
G4-DMA	69	6.6.1 - 6.6.2 - 6.6.3 - 6.6.6
G4-EN32	72	
Catégorie : social		
Aspect : Emploi		
G4-DMA	72	6.4.1 – 6.4.2 - 6.4.3
G4-LA1	72	
Aspect : Relations employeur/employés		
G4-DMA	74	6.4.1 – 6.4.2 - 6.4.3 - 6.4.5
Aspect : Santé et sécurité au travail		
G4-DMA	77	6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.6
G4-LA6	77	-
Aspect : Formation et éducation		
G4-DMA	58	6.4.1 – 6.4.2 - 6.4.7 - 6.8.5
G4-LA9	60	
G4-LA10	58-59	

Éléments spécifiques d'information GRI G4		Paragraphes de l'ISO 26000
DMA et Indicateurs	Pages	
Aspect : Diversité et égalité des chances		
G4-DMA	53	6.2.3 - 6.3.7 - 6.3.10 - 6.4.3
G4-LA12	55 ; 72	
Aspect : Non-discrimination		
G4-DMA	53	6.3.6 - 6.3.7 - 6.3.10 - 6.4.3
G4-HR3	58	
G4-HR12	65	6.3.6
Aspect : Lutte contre la corruption		
G4-DMA	80	6.6.1 - 6.6.2 - 6.6.3 - 6.6.6
G4-SO4	80	
Aspect : Santé et sécurité des consommateurs		
G4-DMA	80	4.6 - 6.7.1 - 6.7.2 - 6.7.3 - 6.7.4 - 6.7.5 - 6.7.9 - 6.8.8
Aspect : Étiquetage des produits et services		
G4-DMA	66	6.7.1 - 6.7.2 - 6.7.3 - 6.7.4 - 6.7.5 - 6.7.9
G4-PR3	66	

Informations sectorielles : médias	
DMA et Indicateurs	Pages
G4-M2	63-65
G4-M3	
G4-M4	
G4-M7	

5.3.5 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****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 2015, 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 le « Référentiel »), 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 au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 7 personnes entre décembre 2015 et mars 2016 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⁾.

I. 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 « 5.3.4 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.

II. 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 du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son 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⁽¹⁾ :

- 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⁽²⁾ 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 21 % des effectifs et entre 38 % et 72 % 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 au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 30 mars 2016

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 de personnel permanent par type et par genre, mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, nombre de salariés en situation de handicap au 31 décembre, politique de lutte contre les discriminations, politiques mises en œuvre en matière de formation et de développement des compétences, nombre total d'heures de formation et répartition par type et par genre, 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 et ventilation entre le papier certifié et recyclé, poids total du papier fourni par des imprimeurs et ventilation entre le papier certifié et recyclé, consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France et en Europe : électricité, gaz, fioul et chauffage urbain, émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie, conditions 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) ; Anaya (Espagne) ; pôle Presse (France) ; Europe 1 (France) ; Relay (France) ; LTR Polska et Aelia Polska (Pologne) ; Sportive (France) ; Informations environnementales: Hachette Livre SA (France) ; Anaya (Espagne) ; HFA (France) ; Relay (France), LTR Polska et Aelia Polska pour les consommations d'énergie.

6

INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

6.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA	92	6.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2015 RFA	182
6.1.1 Synthèse des données financières par action	92		
6.1.2 Dividendes distribués aux actionnaires	92	6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA	196
6.1.3 Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2015	93		
.....		6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA	197
6.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA RFA	94		
6.2.1 Compte de résultat	94	6.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	198
6.2.2 Tableau de financement	97		
6.2.3 Trésorerie et endettement financier nets	98		
.....			
6.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2015 RFA	99		
.....			
6.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA RFA	180		
6.4.1 Compte de résultat	180		
6.4.2 Bilan et financement	181		

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	2015		2014		2013	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	0,58	0,57	0,32	0,32	10,22	10,09
Capitaux propres – part du Groupe par action	15,53	15,37	15,50 ⁽⁶⁾	15,32 ⁽⁶⁾	22,27	21,98
MBA par action	3,48	3,44	3,15	3,11	3,55	3,50
Cours de l'action au 31.12	27,51		21,60 ⁽⁴⁾		27,02	
Dividende	1,30 ⁽⁵⁾		1,30		10,30 ⁽²⁾	
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 3 mai 2016.

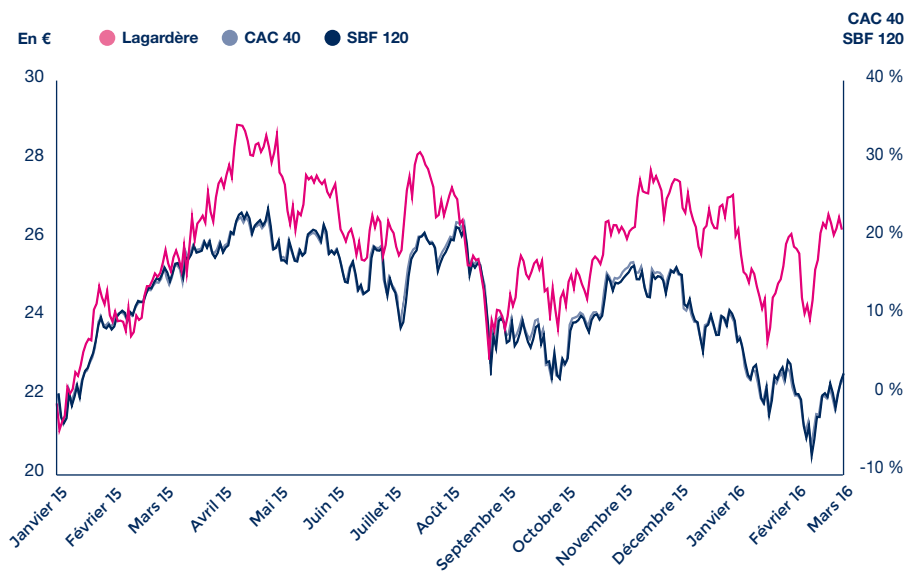
(6) Données 2014 retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRIC 21 (voir note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

6.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2012, 2013, et 2014 se sont élevés respectivement (montants totaux) à 167,1 M€, 2 100,9 M€ et 167,2 M€.

Pour les années 2013 et 2014, ces montants ont représenté 160,7 % et 403,7 % du résultat net consolidé part du Groupe.

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

6.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2015

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 2015

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés - Référentiel comptable.

Les Activités opérationnelles du groupe Lagardère sont exercées au sein des quatre divisions Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment.

À cet ensemble viennent s'ajouter les « Autres activités », non directement rattachées aux quatre divisions opérationnelles.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2014 et 2015 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

6.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2015	2014
Chiffre d'affaires	7 193	7 170
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	378	342
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	11	9
Éléments non récurrents / non opérationnels	(215)	(142)
Résultat avant charges financières et impôts	174	209
Charges financières nettes	(66)	(73)
Charge d'impôts	(37)	(87)
Résultat net consolidé	71	49
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	74	41
- Intérêts minoritaires	(3)	8

(*) 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 2015, un chiffre d'affaires consolidé de 7 193 M€, soit une croissance de +0,3 % en données brutes et une solide progression de +3,0 % à données comparables⁽¹⁾ tirée par la dynamique du Travel Retail, le redressement de Lagardère Sports and Entertainment et de beaux succès éditoriaux chez Lagardère Publishing.

L'écart de chiffre d'affaires entre les données brutes et comparables s'explique principalement par un effet de périmètre négatif de -393 M€. Cet écart tient pour l'essentiel à la mise en équivalence des activités de Relay dans la majorité des gares en France par création d'une joint-venture avec la SNCF, ainsi que des activités de détail en centre-ville en Pologne (Inmedio), et à la cession en Suisse des activités de distribution de presse et des librairies Payot.

Ces effets se trouvent partiellement contrebalancés par les acquisitions réalisées par Lagardère Travel Retail (notamment celles de Paradises aux États-Unis fin octobre 2015, et du groupe Airst en avril 2014), Lagardère Active (acquisition du groupe espagnol de production TV Boomerang en mai 2015 et de 34 % de Guili

en novembre 2014) et Lagardère Publishing (maisons d'édition au Royaume-Uni).

Les variations de change (calculées en taux moyen pour la période) ont quant à elles un impact positif de +222 M€ lié principalement à l'appréciation du dollar US et de la livre sterling vis-à-vis de l'euro.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'élève en 2015 à 2 206 M€, soit une croissance de +10,1 % en données brutes et +1,7 % en données comparables, l'écart s'expliquant par des effets positifs de périmètre (+28 M€) et de change (+140 M€). L'exercice 2015 a été marqué par l'excellente performance des activités en France (Illustré et Littérature générale), et dans une moindre mesure, par la bonne dynamique de l'Éducation en Espagne ainsi que par une croissance des Fascicules.

En France, dans un marché en légère croissance, le chiffre d'affaires est en hausse soutenue de +5,5 %, notamment en Littérature

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

(1) À périmètre et taux de change constants.

générale, grâce une année 2015 particulièrement riche en best-sellers (saga *Cinquante Nuances de Grey*, *D'après une histoire vraie* de Delphine de Vigan), et dans l'Illustré qui a rencontré un fort succès avec les coloriage pour adultes, la parution du dernier tome d'Astérix ou encore *Simplissime* (recettes de cuisine).

Les États-Unis ont affiché un niveau d'activité stable (-0,3 %). L'élément marquant de l'exercice a été un rééquilibrage du marché du livre imprimé au détriment du livre numérique : la hausse des ventes de livres physiques a ainsi quasiment compensé la baisse des ventes numériques.

Le Royaume-Uni est en repli (-3,3 %) en raison du recul des ventes numériques dans un contexte marqué par la hausse du taux de TVA de 3 % à 20 % au 1^{er} janvier 2015. Les bonnes performances dans l'Éducation et l'Illustré n'ont pas compensé un programme de parutions moins fourni qu'en 2014 en non fiction.

La bonne performance de la zone Espagne / Amérique latine (+7,5 %) a été tirée par des ventes en hausse dans l'Éducation (réformes scolaires dans certaines provinces espagnoles) et par le succès d'Astérix en fin d'année.

Les Fascicules continuent leur progression (+3 %) grâce au succès des lancements de collections effectués fin 2014 et en 2015.

Enfin, les tendances de marché du livre numérique se sont inversées en 2015 aux États-Unis et au Royaume Uni, avec un rebond des volumes de livres imprimés au détriment des ebooks, en raison notamment de l'entrée en vigueur des nouvelles conditions contractuelles avec Amazon. Cette transition numérique demeure pour l'instant cantonnée essentiellement aux marchés anglo-saxons, et uniquement sur le segment de la Littérature générale. Aux États-Unis, le chiffre d'affaires numérique de Lagardère Publishing représente 22 % des ventes Trade⁽¹⁾ contre 26 % en 2014, tandis qu'au Royaume Uni, il représente 26 % des ventes Adult trade⁽²⁾, contre 31 % en 2014.

Au total en 2015, le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing baisse ainsi à 9,0 %, contre 10,3 % en 2014.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail s'établit à 3 510 M€ au 31 décembre 2015, soit un recul de -8,0 % en données brutes et une croissance de +4,3 % en données comparables, l'écart entre données brutes et comparables s'expliquant par un effet périmètre négatif attendu (-498 M€), décrit plus haut, atténué par un effet de change positif (+57 M€).

L'environnement de marché en 2015 a été marqué par la croissance des trafics aériens à un rythme soutenu, par la poursuite du recul du marché de la presse et un contexte géopolitique et macroéconomique perturbé. La stratégie de développement de Lagardère Travel Retail a porté ses fruits, avec une accélération de la croissance organique du travel retail et des acquisitions ciblées sur un marché nord-américain en croissance (principalement Paradies). La fin d'année a cependant été marquée en France par l'effet négatif des attentats de Paris.

L'activité de l'exercice 2015 bénéficie de la dynamique du travel retail, en progression de +8,2 % en données comparables. En France, l'activité est en hausse sensible (+5,8 %) portée par la croissance du segment Duty Free (progression des trafics et des dépenses moyennes par passager) et la bonne performance des segments Travel Essentials et Food Services (développement du réseau et croissance de l'alimentaire dans le mix produit).

Dans le reste de l'Europe, l'activité est également soutenue (+9,9 %) : la croissance des trafics et le développement des réseaux ont permis une progression notable en Pologne (+17 %), notamment grâce

à l'ouverture du terminal 1 de Varsovie, en Italie (+7,9 %), où la montée en puissance de l'aéroport de Rome se poursuit (+12,9 % sur l'année, malgré l'incendie en mai), en Roumanie (+18,7 %), et enfin en Islande avec l'ouverture de l'activité de restauration à l'aéroport de Reykjavik début mars 2015.

L'activité en Amérique du Nord présente une croissance de +5,5 % grâce au développement du réseau (ouverture de points de vente dans les aéroports de Los Angeles, Phoenix, Dallas) et un solide niveau d'activité du réseau existant.

La zone Asie-Pacifique est également en progression (+10,4 %), portée par la croissance soutenue du Duty Free en Nouvelle-Zélande et Australie, notamment du fait du gain d'un appel d'offres à Auckland, et par le développement soutenu des activités de mode en Chine et à Singapour.

En 2015, les activités de distribution et détail intégré sont en décroissance de -4,2 % en raison de la poursuite du déclin du marché de la presse, de complications administratives sur les ventes à l'export en Hongrie et d'une fin d'année perturbée en Belgique.

Sur l'ensemble de l'année, grâce à la poursuite de la transformation stratégique de la branche, le travel retail représente 73 % du chiffre d'affaires consolidé total, contre 63 % en 2014.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Active s'élève à 962 M€ pour l'année 2015, soit +0,5 % en données brutes et -5,8 % en données comparables. L'écart entre données brutes et comparables inclut un effet de périmètre positif de +59 M€, lié pour l'essentiel à l'acquisition de Grupo Boomerang TV en mai 2015 et l'intégration du chiffre d'affaires de Gulli (lié au rachat des parts de France TV) en novembre 2014.

L'activité de Presse Magazine est en baisse de -3,9 % en raison de la contraction des recettes de diffusion (-5,3 %) et des revenus publicitaires (-4,9 %), ces tendances étant partiellement contrebalancées par la progression des autres activités (licences internationales et sites internet des magazines).

Les activités de télévision (-8,9 %) pâtissent d'un effet de comparaison défavorable avec de moindres livraisons de productions internationales chez Lagardère Studios ; l'activité de distribution de programmes, plus profitable, affiche en revanche de très bonnes performances.

La Radio démontre son caractère défensif (-1,4 %) avec un repli sur Europe 1, dont les performances ont été affectées par le niveau des audiences du début de l'année, et une progression soutenue pour les radios musicales, particulièrement à l'international.

Sur l'ensemble de la branche, les recettes publicitaires affichent un repli limité de -1,6 %.

Enfin, les activités numériques pures affichent un repli de -19,5 %, imputable à la situation du groupe LeGuide. Hors LeGuide, ces activités enregistrent une croissance de près de +5 %.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Sports and Entertainment en 2015 s'élève à 515 M€, en solide croissance en données brutes (+30,9 %) et comparables (+19,6 %), l'écart entre ces deux chiffres résultant d'effets positifs de périmètre (+17 M€) et de change (+27 M€), liés principalement au dollar US.

La hausse soutenue de l'activité s'explique par l'effet calendaire favorable en football, comme attendu, principalement lié à la tenue de compétitions continentales en Afrique (CAN⁽³⁾ organisée en Guinée équatoriale) et en Asie (AFC⁽⁴⁾ Asian Cup qui a eu lieu en Australie), ainsi que par le bon démarrage des activités de gestion de stades. En outre, l'exercice a été marqué par la bonne performance de l'activité marketing en Europe ainsi que celle de prestation de

(1) Ouvrages destinés au grand public.

(2) Ouvrages destinés au grand public - adulte.

(3) Coupe d'Afrique des Nations.

(4) Asian Football Confederation.

services (billetterie, droits marketing et médias) liée à l'organisation des Jeux Africains de Brazzaville 2015.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, pour l'ensemble du groupe Lagardère, s'établit à +378M€, en progression de +36M€ par rapport à celui de 2014 (+342M€). Son évolution s'analyse de la façon suivante :

- Le résultat de Lagardère Publishing s'établit à +198M€, en croissance de +1 M€ par rapport à 2014. Cette évolution résulte des très belles performances en Littérature générale et illustré en France, l'effet de la contraction des ventes d'ebooks aux États-Unis et au Royaume-Uni étant partiellement compensé par la contribution des récentes acquisitions réalisées au Royaume-Uni.
- Le résultat de Lagardère Travel Retail ressort à +102M€, en repli de -3M€ par rapport à 2014 sous l'effet notamment des cessions intervenues en Suisse et aux États-Unis, dont l'impact combiné s'élève à -15M€. Le résultat du travel retail progresse de +9M€ du fait de l'intégration de Paradies (+4M€) et, pour le solde, grâce à l'amélioration des mix produits, la montée en puissance du Duty free en Italie, le gain de nouveaux contrats et le déploiement réussi de nouveaux concepts. Hors effets des cessions, les résultats de la Distribution sont en amélioration de +3M€ grâce à la fermeture d'activités déficitaires et un strict contrôle des coûts.
- Le résultat de Lagardère Active progresse de +6M€ pour s'établir à +79M€ au 31 décembre 2015. Les effets des plans d'économies mis en œuvre en 2014, l'intégration réussie des acquisitions et un bon niveau de rentabilité sur les activités de distribution de programmes de Lagardère Studios ont en effet plus que compensé, sur l'exercice, le recul de l'activité du groupe LeGuide et les tendances baissières de la presse en publicité et diffusion.
- Le résultat de Lagardère Sports and Entertainment s'établit à +20M€, en forte progression de +16M€ par rapport à 2014 grâce à l'impact très favorable de l'effet calendaire décrit plus haut. Comme attendu, l'année 2015 est marquée par une saisonnalité très forte, compte tenu d'un calendrier sportif très porteur au premier semestre. La rentabilité sous-jacente des autres activités de la branche est en amélioration, conformément au plan de redressement.
- Les autres activités dégagent un résultat opérationnel courant en perte de -21 M€. En 2014, ces activités présentaient un résultat opérationnel courant de -37 M€, qui incluait les pertes enregistrées par l'activité de fabrication et commercialisation de véhicules électriques légers de Matra Manufacturing Services, cédée en décembre 2014.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) s'établit à +11 M€ au 31 décembre 2015 contre +9 M€ à fin 2014, malgré une baisse de la contribution apportée par le groupe Marie Claire, en raison notamment d'une progression chez Lagardère Travel Retail.

Au 31 décembre 2015, les éléments non récurrents / non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts présentent une perte nette de -215 M€ qui comprend pour l'essentiel :

- Des charges de restructuration pour -77 M€, dont -30 M€ chez Lagardère Sports and Entertainment (essentiellement chez World Sport Group (WSG), relatives à la fermeture de la division cricket en Inde et à divers arrêts d'activités déficitaires, et en Europe au titre de la réorganisation de la branche), -20M€ chez Lagardère Active, concernant pour moitié les activités de régions en régions, et -19M€ chez Lagardère Travel Retail correspondant,

pour l'essentiel, à la mise en œuvre de plans de réduction des coûts dans les activités de distribution au Canada et en Belgique ; le solde des charges de restructuration se rapporte à Lagardère Publishing, essentiellement au Royaume-Uni et en France ;

- L'amortissement annuel des incorporels et autres éléments liés aux acquisitions des sociétés intégrées pour -69M€, dont -56M€ chez Lagardère Travel Retail (dont l'amortissement relatif à l'intégration de Paradies sur les deux derniers mois de l'année), -6M€ chez Lagardère Sports and Entertainment et -5M€ chez Lagardère Publishing ;
- Des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -62M€, dont -44 M€ chez Lagardère Active, relatifs pour l'essentiel aux dépréciations partielles des écarts d'acquisition du groupe LeGuide, à hauteur de -25M€, et de SPF (*Version Femina*) à hauteur de -17M€, et -16M€ chez Lagardère Travel Retail, relatifs pour l'essentiel à une perte de valeur sur l'écart d'acquisition de la filiale de distribution en Hongrie ;
- La charge comptabilisée chez Lagardère Sports and Entertainment au titre du remboursement demandé dans le cadre du litige relatif à l'activité cricket en Inde opposant WSG et MSM Satellite, pour -27M€ ;
- Des plus et moins-values de cession pour un montant global de +20M€, dont +17 M€ chez Lagardère Travel Retail incluant pour l'essentiel une plus-value réalisée sur la cession des activités de distribution en Suisse ainsi que la moins-value relative à la vente de la filiale de distribution américaine Curtis Circulation Company (-12M€).

Au 31 décembre 2014, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient une perte nette de -142M€ comprenant des charges de restructuration pour -66M€, notamment chez Lagardère Publishing et chez Lagardère Travel Retail, l'amortissement annuel des incorporels et autres éléments liés aux acquisitions des sociétés intégrées pour -55M€, dont -43M€ chez Lagardère Travel Retail, des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -41 M€ dont -22M€ chez Lagardère Travel Retail (pour l'essentiel Curtis, filiale de distribution américaine), des plus et moins-values de cession pour un montant global -5M€, ainsi que des ajustements de valeur liés au changement de contrôle pour +25M€, dont +19M€ chez Lagardère Active liés à la prise de contrôle de Gulli.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts du Groupe s'établit au 31 décembre 2015 à +174 M€, contre +209M€ au 31 décembre 2014.

Les charges financières nettes s'établissent à -66M€ en 2015, en diminution de 7 M€ par rapport à 2014, cette évolution s'expliquant pour l'essentiel par la baisse du coût moyen de financement du Groupe entre les deux périodes.

En 2015, la charge d'impôt comptabilisée s'établit à 37 M€, en baisse de 50 M€ par rapport à 2014. Elle prend notamment en compte, à hauteur de 5M€, la contribution additionnelle de 3 % instituée en France sur les dividendes versés (contre 28M€ l'année dernière). Elle inclut également des produits d'impôts différés au sein de l'intégration fiscale française, ainsi que des reprises d'impôts différés passifs relatifs à l'amortissement des actifs incorporels acquis chez Lagardère Travel Retail.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à -3M€ en 2015 contre 8M€ en 2014 ; la variation résulte notamment de l'effet de la cession des activités de distribution en Suisse début 2015, ainsi que d'une baisse des résultats de WSG, chez Lagardère Sports and Entertainment.

6.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT**Financement**

(M€)	2015	2014
Marge brute d'autofinancement	447	403
Variation du besoin en fonds de roulement	180	(49)
Flux générés par l'activité	627	354
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(103)	(144)
Flux opérationnels	524	210
Investissements	(827)	(531)
– incorporels et corporels	(259)	(249)
– financiers	(568)	(282)
Cessions d'actifs	(50)	50
– incorporels et corporels	9	16
– financiers	(59)	34
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-
Flux nets d'investissements	(877)	(481)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(353)	(271)
Flux de financement	375	(950)
Autres flux	(3)	4
Variation de trésorerie	19	(1 217)

6.2.2.1 FLUX OPÉRATIONNELS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2015, la marge brute d'autofinancement ressort à +447 M€, contre +403 M€ en 2014.

Cette évolution reflète l'effet d'une progression du résultat opérationnel (+36 M€), ainsi que l'impact de la hausse des dotations aux amortissements et de la baisse des reprises de provisions (nettes des dotations), concentrées chez Lagardère Travel Retail et Lagardère Sports and Entertainment. Ces trois effets sont partiellement atténués par l'effet de la charge non-récurrente comptabilisée au titre du litige relatif à l'activité cricket en Inde, et une hausse des décaissements de charges de restructuration (à hauteur de -18 M€).

La variation du besoin en fonds de roulement est très favorable sur l'année à +180 M€, après une année 2014 qui présentait une variation négative de -49 M€. Cette amélioration est pour l'essentiel imputable à une très forte amélioration chez Lagardère Active, liée notamment à la déconsolidation de créances incluses dans le programme de titrisation en France, à une nette amélioration chez Lagardère Travel Retail, en raison notamment d'une base de comparaison 2014 pénalisée par plusieurs éléments non récurrents, ainsi que chez Lagardère Publishing, après une année 2014 particulièrement élevée en termes d'avances auteurs aux États-Unis et de règlements de dettes auteurs en France (correspondant aux royalties sur les succès de 2013).

En conséquence de ce qui précède, les flux générés par l'activité s'élèvent à +627 M€ au 31 décembre 2015 contre +354 M€ au 31 décembre 2014.

Les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) s'établissent à -47 M€, contre -69 M€ au 31 décembre 2014, cette évolution s'expliquant pour l'essentiel par la baisse du coût moyen de

financement du Groupe entre les deux périodes. Les impôts payés représentent -56 M€, contre -75 M€ à fin décembre 2014, ces montants incluant la contribution additionnelle sur les dividendes versés à hauteur de -5 M€ cette année, contre -28 M€ l'an passé.

Les investissements corporels et incorporels ressortent à 259 M€ au 31 décembre 2015 et se rapportent pour leur plus grande part à Lagardère Travel Retail (liés à la stratégie de développement du travel retail), Lagardère Sports and Entertainment (essentiellement acquisition de droits sportifs) et Lagardère Publishing (notamment aménagements immobiliers au Royaume-Uni et en France). En 2014 ils représentaient 249 M€, et se concentraient chez Lagardère Travel Retail et Lagardère Sports and Entertainment.

Les investissements financiers s'élèvent à 568 M€. Ils sont notamment relatifs, chez Lagardère Travel Retail, à l'acquisition de Paradies, groupe opérant des activités de travel retail dans plus de soixante-quinze aéroports aux États-Unis et au Canada, et à celle de dix-sept points de vente de mode et confiserie à l'aéroport JFK de New York, et chez Lagardère Active à l'acquisition du groupe espagnol de production audiovisuelle Grupo Boomerang TV.

Les cessions d'actifs corporels et incorporels représentent 9 M€ au 31 décembre 2015, dont 7 M€ chez Lagardère Travel Retail.

L'impact des cessions d'actifs financiers s'élève à -59 M€ sur l'exercice. Il provient essentiellement de la vente par Lagardère Travel Retail de ses activités suisses de distribution de presse et de détail intégré, et de celle de Curtis Circulation Company (distribution nationale de magazines aux États-Unis), cette dernière opération impactant négativement les flux de cession en raison de la déconsolidation d'une ressource en fonds de roulement structurellement favorable dans cette activité. Par ailleurs, les cessions d'actifs financiers incluent le remboursement d'un dépôt de garantie relatif au contrat AFC (WSG), pour un montant de +28 M€.

Au total, la somme des flux opérationnels et d'investissements représente un décaissement net de 353 M€ contre un décaissement net de 271 M€ au 31 décembre 2014.

6.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

En 2015, les flux de financement se soldent par une ressource nette de +375 M€ et comprennent :

- des dividendes versés pour -186 M€ dont -167 M€ par Lagardère SCA ;
- des rachats d'intérêts minoritaires pour -11 M€ incluant les retraits de cote du groupe LeGuide (-5 M€) et de Lagardère Active

Broadcast (-2 M€), ainsi que le rachat d'intérêts minoritaires chez Lagardère Travel Retail (-4 M€) ;

- l'octroi en octobre 2015 d'un prêt relais d'un montant de +530 M\$ soit environ +468 M€ destiné à financer l'acquisition du groupe Paradies,
- des émissions de billets de trésorerie par Lagardère SCA pour un montant de +83 M€ ;
- le recours à une ligne de crédit court terme pour +75 M€ ;
- l'effet de la déconsolidation, pour -60 M€, du programme de titrisation renouvelé fin 2015.

6.2.3 TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT FINANCIER NETS

La trésorerie et l'endettement financier net se calculent comme suit :

(M€)	31.12.2015	31.12.2014
Placements financiers et trésorerie	634	566
Dettes financières non courantes	(1 526)	(1 030)
Dettes financières courantes	(659)	(490)
Endettement financier net	(1 551)	(954)

Les variations des exercices 2014 et 2015 s'analysent comme suit :

(M€)	2015	2014
Trésorerie nette (endettement financier net) au 1^{er} janvier	(954)	361
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(353)	(271)
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	0	(16)
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(11)	(28)
Dividendes	(186)	(961)
Augmentation (diminution) des placements financiers	-	-
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	(25)	7
Mouvements de périmètre	13	(36)
Incidence des effets de change et divers	(35)	(10)
Endettement financier net au 31 décembre	(1 551)	(954)

6.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2015

RFA

Compte de résultat consolidé

(M€)		2015	2014
Chiffre d'affaires	(Notes 5 et 6)	7 193	7 170
Produits annexes		263	323
Produits des activités ordinaires		7 456	7 493
Achats et variation de stocks		(2 988)	(3 334)
Production immobilisée		1	2
Production stockée		85	107
Charges externes		(2 345)	(2 231)
Charges de personnel	(Note 7)	(1 603)	(1 527)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(207)	(174)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(69)	(56)
Charges de restructuration	(Note 8)	(77)	(66)
Plus et moins-values :	(Note 9)		
- Cessions d'actifs		20	(5)
- Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle		0	25
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(Note 10)	(60)	(39)
Autres charges	(Note 11)	(88)	(53)
Autres produits	(Note 12)	40	60
Contribution des sociétés mises en équivalence	(Note 19)	9	7
Résultat avant charges financières & impôts	(Note 5)	174	209
Produits financiers	(Note 13)	14	12
Charges financières	(Note 13)	(80)	(85)
Résultat avant impôts		108	136
Charge d'impôts	(Note 14)	(37)	(87)
Résultat net consolidé		71	49
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		74	41
Intérêts minoritaires	(Note 26.5)	(3)	8
<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)	0,58	0,32
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	(Note 15)	0,57	0,32

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

État global des gains et pertes consolidés

(M€)	31.12.2015	31.12.2014
Résultat net consolidé (1)	71	49
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	3	(40)
Impôts sur les écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(2)	11
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)	1	(29)
Variation des écarts de conversion	82	90
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés :	1	(4)
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	0	(2)
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	1	(2)
Variation de juste valeur des titres non consolidés :	11	(2)
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	11	0
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	0	(2)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, nette d'impôt :	(3)	(3)
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres		
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	(3)	(3)
Écarts de conversion	(3)	(3)
Écarts d'évaluation		
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(1)	2
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)	90	83
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2) + (3)	91	54
Total des gains et pertes consolidés (1) + (2) + (3)	162	103
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	159	97
Intérêts minoritaires	3	6

État des flux de trésorerie consolidé

(MC)		2015	2014
Résultat net consolidé		71	49
Impôts sur le résultat		37	87
Charges financières nettes		66	73
Résultat avant charges financières et impôts		174	209
Dotations aux amortissements		263	223
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		26	(20)
(Gain) perte sur cessions d'actifs		(20)	(19)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		13	17
Résultat des sociétés mises en équivalence		(9)	(7)
Variation du besoin en fonds de roulement		180	(49)
Flux générés par l'activité		627	354
Intérêts payés		(52)	(74)
Intérêts encaissés		5	5
Impôts payés		(56)	(75)
Flux opérationnels	(A)	524	210
Investissements			
- Incorporels et corporels		(259)	(249)
- Titres de participation		(588)	(266)
- Trésorerie sur entrée de périmètre		35	45
- Autres actifs non courants		(15)	(61)
Total investissements	(B)	(827)	(531)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles		9	16
- Titres de participation		59	28
- Trésorerie sur sortie de périmètre		(155)	0
Diminution des autres actifs non courants		37	6
Total cessions	(C)	(50)	50
(Augmentation) diminution des placements financiers	(D)	-	-
Flux d'investissements	(E) = (B)+(C)+(D)	(877)	(481)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(F) = (A)+(E)	(353)	(271)
Opérations sur les capitaux propres			
- Augmentation de capital de la société mère		-	0
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		1	4
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		0	(16)
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(11)	(28)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (*)		(167)	(945)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(19)	(16)
- Indemnités versées aux porteurs d'actions gratuites		0	(7)
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières		685	825
- Diminution des dettes financières		(114)	(767)
Flux de financement	(G)	375	(950)
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		(3)	(9)
- Autres éléments		-	13
Total des autres mouvements	(H)	(3)	4
Variation de trésorerie	(I) = (F)+(G)+(H)	19	(1 217)
Trésorerie début de période		460	1 677
Trésorerie fin de période	(Note 15)	479	460

(*) y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

Bilan consolidé

ACTIF (M€)		31.12.2015	31.12.2014 (*)
Immobilisations incorporelles	(Note 17)	1 403	1 045
Écarts d'acquisition	(Note 16)	1 919	1 740
Immobilisations corporelles	(Note 18)	986	840
Titres mis en équivalence	(Note 19)	155	159
Autres actifs non courants	(Note 20)	115	125
Impôts différés - Actif	(Note 14)	249	198
Actifs non courants		4 827	4 107
Stocks et en-cours	(Note 21)	648	578
Créances clients et comptes rattachés	(Note 22)	1 236	1 280
Autres actifs courants	(Note 23)	962	976
Placements financiers	(Note 24)	48	38
Trésorerie	(Note 25)	586	528
Actifs courants		3 480	3 400
Total Actif		8 307	7 507

(*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRIC 21 (voir note 1.1 aux états financiers consolidés).

Bilan consolidé

PASSIF (M€)		31.12.2015	31.12.2014 (*)
Capital social		800	800
Primes et réserves		1 121	1 144
Résultat de la période (part du Groupe)		74	41
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		1 995	1 985
Intérêts minoritaires	(Note 26.5)	140	99
Capitaux propres		2 135	2 084
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(Note 27)	142	155
Provisions pour risques et charges non courantes	(Note 27)	193	158
Dettes financières non courantes	(Note 28)	1 526	1 030
Autres passifs non courants	(Note 31)	111	112
Impôts différés - Passif	(Note 14)	354	289
Passifs non courants		2 326	1 744
Provisions pour risques et charges courantes	(Note 27)	185	273
Dettes financières courantes	(Note 28)	659	490
Fournisseurs et comptes rattachés		1 617	1 702
Autres passifs courants	(Note 31)	1 385	1 214
Passifs courants		3 846	3 679
Total Passif		8 307	7 507

(*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRIC 21 (voir note 1.1 aux états financiers consolidés).

État des variations des capitaux propres consolidés

(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 2014 ^(*)	800	855	1 412	(163)	(64)	12	2 852	78	2 930
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)
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
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(9)				(9)		(9)
Variation de périmètre et autres			(4)				(4)	27	23
Solde au 31 décembre 2014 ^(*)	800	72	1 223	(141)	23	8	1 985	99	2 084
Résultat net de la période			74				74	(3)	71
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)			1		73	11	85	6	91
Total des gains et pertes consolidés de la période			75		73	11	159	3	162
Distribution de dividendes			(167)				(167)	(19)	(186)
Réduction de capital de la société mère ^(b)		(18)	(5)	23			0		0
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0	1	1
Variation des actions propres							0		0
Rémunérations sur base d'actions			12				12		12
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			12				12	(21)	(9)
Variation de périmètre et autres			(6)				(6)	77	71
Solde au 31 décembre 2015	800	54	1 144	(118)	96	19	1 995	140	2 135

(*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRIC 21 (voir note 1.1 aux états financiers consolidés).

(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 106
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 107
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 108
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 112
Note 5	Informations par branche d'activité	page 115
Note 6	Chiffre d'affaires	page 121
Note 7	Frais de personnel	page 121
Note 8	Charges de restructuration	page 123
Note 9	Plus et moins-values	page 124
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée	page 124
Note 11	Autres charges des activités	page 129
Note 12	Autres produits des activités	page 129
Note 13	Charges financières nettes	page 129
Note 14	Impôt sur les résultats	page 130
Note 15	Résultat net par action	page 132
Note 16	Écarts d'acquisition	page 132
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 133
Note 18	Immobilisations corporelles	page 134
Note 19	Titres mis en équivalence	page 135
Note 20	Autres actifs non courants	page 137
Note 21	Stocks et en-cours	page 138
Note 22	Créances clients	page 138
Note 23	Autres actifs courants	page 140
Note 24	Placements financiers	page 140
Note 25	Trésorerie	page 140
Note 26	Capitaux propres	page 141
Note 27	Provisions	page 143
Note 28	Dettes financières	page 148
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 151
Note 30	Instruments financiers	page 153
Note 31	Autres passifs	page 157
Note 32	Obligations contractuelles	page 157
Note 33	Engagements hors bilan	page 158
Note 34	Litiges en cours	page 159
Note 35	Parties liées	page 162
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	page 163
Note 37	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 164
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2015	page 165
Note 39	Comptes consolidés 2014 et 2013	page 179

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015

(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 2015. 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 2015 sont les suivantes :

- 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 son impact limité est détaillé en note 1.1 ci-après.

Les autres textes d'application obligatoire dans l'Union Européenne au 1^{er} janvier 2015 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 2015 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2015 :

- Amendement d'IAS 19, relatif au traitement des contributions des employés et des tiers ;
- Amendement d'IFRS 11, Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes ;
- Amendements d'IAS 16 et IAS 38, Éclaircissement sur les modes d'amortissements acceptables ;
- Améliorations annuelles des normes IFRS cycle 2010-2012 ;
- Amendements d'IAS 1 – projet « Disclosure Initiative » ;
- Améliorations annuelles des normes IFRS cycle 2012-2014.

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 2015 sont les suivantes :

- IFRS 15 – Produits issus des contrats avec les clients ;
- IFRS 9 – Instruments financiers (norme devant 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.

IFRS 15 a pour objectif de remplacer les actuelles normes IAS 18 sur les produits des activités ordinaires et IAS 11 sur les contrats de construction. Cette nouvelle norme pose le principe selon lequel la comptabilisation de la vente doit refléter le transfert de contrôle du bien ou du service promis au client pour le montant du paiement attendu en échange de ce bien ou service.

Les impacts de l'application de ce nouveau texte sur les comptes du Groupe sont en cours d'analyse. À ce stade, le Groupe examine notamment les problématiques liées à l'évaluation des paiements variables (remises, retours, bonus de performance), la définition des obligations de prestation et l'allocation du prix de vente pour certains contrats incluant à la fois par exemple, la commercialisation de droits média, de droits marketing et de prestations techniques, et les indicateurs d'analyse permettant de conclure si une entité opère en tant qu'agent ou principal. Enfin, concernant certains contrats de service, le Groupe étudie en particulier le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires selon que le transfert du contrôle de la prestation au client intervienne à une date donnée ou de manière continue dans le temps.

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application des autres textes est en cours d'évaluation.

Les états financiers présentés ont été arrêtés le 9 mars 2016 par la Gérance et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 3 mai 2016.

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.

1.1 CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE LIÉ À L'APPLICATION D'IFRIC 21

Comme indiqué précédemment, l'interprétation IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique est appliquée par le Groupe depuis le 1^{er} janvier 2015.

Les impacts liés à l'application de l'interprétation IFRIC 21 sur les états financiers comparatifs de l'exercice 2014 sont les suivants :

	Publié au 31.12.2014	Impact IFRIC 21	31.12.2014 avec IFRIC 21
Bilan			
Impôts différés – Actif	199	(1)	198
Autres passifs courants	(1 218)	4	(1 214)
Capitaux propres	2 081	3	2 084

L'impact sur le compte de résultat consolidé au 31 décembre 2014 est inférieur à un million d'euros. Par ailleurs, les impacts décrits ci-dessus ne constituent pas de flux d'encaissement ou de

décaissement. L'état des flux de trésorerie consolidé du Groupe n'est donc pas impacté.

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 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 spécificités de reconnaissance du chiffre d'affaires sont propres à chaque branche, et résumées comme suit :

Lagardère Publishing : le chiffre d'affaires correspond principalement aux produits des ventes et de diffusion d'ouvrages. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises, commissions de distribution et droits de retours le cas échéant. Lorsqu'une entité opère uniquement en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est constitué de la marge nette.

Lagardère Travel Retail : les produits comprennent essentiellement les ventes au détail en zones de transport et concessions sur les segments Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Restauration, ainsi que les activités de Distribution de presse et de Services incluant notamment les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse...), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

Lagardère Active : le chiffre d'affaires est principalement constitué des ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine et de Chaînes de télévision, de droits audiovisuels, de revenus de licences et de services numériques. Dans l'ensemble de ces activités, les produits correspondent aux recettes publicitaires, aux ventes au numéro, aux abonnements, aux ventes de contenus (droits audiovisuels) et prestations numériques. Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion des publicités, à la parution des numéros, et à l'ouverture des droits à diffuser. Les revenus de licences de l'activité Presse sont comptabilisés lors de la réalisation des ventes par le licencié pendant la période couverte par le contrat. Pour une partie de l'activité, la branche opère en tant qu'agent, par exemple sur les activités de Régie Publicitaire et de Distribution de catalogues audiovisuels, le chiffre d'affaires est alors constitué des seules commissions perçues. Les achats et ventes correspondant à des opérations d'échanges semblables (espaces publicitaires principalement) sont éliminés et n'apparaissent donc pas au compte de résultat.

Lagardère Sports and Entertainment : les ventes réalisées sont issues de la gestion de droits marketing, de l'organisation et de l'exploitation d'événements, du conseil en gestion et de l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, de la production de contenus et de la gestion de droits médias, ainsi que de la représentation d'athlètes et de l'accompagnement de marques. Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la survenance de l'événement. Lorsqu'il s'agit de contrats où la prestation est rendue au client en continu, le chiffre d'affaires est reconnu linéairement sur la durée de ceux-ci. Lorsque le Groupe est considéré comme agent, le chiffre d'affaires ne représente que les 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 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 exercable lors de chaque regroupement d'entreprises, 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 opérationnelles, 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 décade du titre par rapport à son prix d'acquisition.
- ▶ en capitaux propres si la perte est présumée présenter un caractère temporaire.

Lors de la cession des titres, les ajustements de valeur inscrits en capitaux propres sont repris et comptabilisés au compte de résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont enregistrées en résultat lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable.

Trésorerie

La trésorerie comprend :

- ▶ les liquidités et dépôts à vue ;
- ▶ les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- ▶ les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.14 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3.16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des engagements dérivés de couverture.

3.15 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités opérationnelles, 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.

Couverture d'investissement net

Les variations de change générées par certains actifs nets détenus par le Groupe en devises étrangères font l'objet de couverture. 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 rapportés en résultat uniquement en cas de cession des investissements.

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 2015

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2015 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- Intégration sur douze mois en 2015 de Rising Stars, maison d'édition scolaire fondée en 2002 et spécialisée dans le primaire, acquise en décembre 2014 à 100 % par Hodder Education.
- Acquisition de Nicholas Brealey Publishing, maison d'édition au Royaume-Uni, consolidé par intégration globale à compter du mois de juillet 2015.

Lagardère Travel Retail (anciennement Lagardère Services)

- Acquisition le 22 octobre 2015 par prise de contrôle directe et indirecte de 100 % du capital de Paradis Holding LLC, un des leaders du Travel Retail en aéroports en Amérique du Nord, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} novembre 2015 (cf. note 4.2 infra) ;
- Acquisition le 21 avril 2015 de 17 boutiques (mode et confiserie) à l'aéroport de New-York John F. Kennedy Terminal 4, consolidé à compter du 1^{er} mai 2015 ;
- Cession du groupe Curtis, spécialisé dans la distribution de presse aux États-Unis et au Canada, déconsolidé en juin 2015 ;

Lagardère Travel Retail a poursuivi son désengagement de l'activité de distribution de presse avec la vente de sa filiale Curtis Circulation Company, un des leaders de la distribution nationale de magazines aux États-Unis, à ses dirigeants.

L'incidence de cette cession sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2015 est une moins-value de 12 millions d'euros.

- Cession de la participation de 65 % dans le capital de Lagardère Services Distribution Suisse (LSDS), filiale suisse de Distribution de presse et de Retail intégré, déconsolidée à compter du mois de mars 2015.

L'incidence de cette cession sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2015 est une plus-value avant impôts de 37 millions d'euros.

Lagardère Active

- Intégration sur sept mois en 2015 de Grupo Boomerang TV, suite à l'acquisition en mai 2015 par Lagardère Studios de 82 % du capital.

Grupo Boomerang TV est un des leaders indépendants de la production audiovisuelle en Espagne (Fiction et Flux) et a initié des développements dans plusieurs pays d'Amérique Latine.

Lagardère Sports and Entertainment (anciennement Lagardère Unlimited)

- Acquisition de 70 % du capital de la Société d'Exploitation des Spectacles Bataclan, consolidée par intégration globale à compter d'octobre 2015 ;
- Intégration sur six mois en 2015 d'UFA Sports, acquise à 100 % par Lagardère Sports en juin 2015.

4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Paradies

Le 22 octobre 2015, HDS Retail North America LP a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de la société Fulton Holding Corp., société détenant 72 % du capital de Paradies Holding LLC (« Paradies »), ainsi que les 28 % restants du capital de Paradies Holding LLC auprès d'actionnaires individuels, pour un montant total en numéraire d'environ 550 millions de dollars US (dont 530 millions de dollars US de valeur d'entreprise plus 20 millions de dollars US de trésorerie nette), soit environ 487 millions d'euros. Grâce à cette opération, le Groupe détient 100 % du capital de Paradies Holding LLC, société détenant 75 entités intégrées globalement dans lesquelles, conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE)

Program »), des partenaires minoritaires sont intégrés au capital. Cette acquisition a été financée via un prêt relais à hauteur de 530 millions de dollars US, destiné à être refinancé avant l'échéance. Basé à Atlanta aux États-Unis, Paradies est un des leaders du Travel Retail en aéroports en Amérique du Nord.

L'allocation préliminaire du prix d'acquisition fait ressortir un écart d'acquisition provisoire de 123 millions d'euros. Cet écart d'acquisition porte essentiellement sur la valeur des synergies attendues entre les activités existantes de Lagardère Travel Retail en Amérique du Nord et Paradies, et la capacité du nouvel ensemble à générer des développements futurs.

Le prix d'acquisition de Paradies a été alloué aux actifs et passifs identifiables sur la base d'une première estimation des justes valeurs de la manière suivante (contre-valeurs euros à la date d'acquisition) :

(M€)	Paradies
Prix d'acquisition	487
Allocation provisoire aux actifs et passifs identifiables	
Actif immobilisé (*)	481
Stocks, clients et autres actifs	62
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20
Dettes fournisseurs et autres passifs	(73)
Impôts différés, nets	(49)
Intérêts minoritaires en pourcentage de l'actif net acquis (**)	(77)
Écart d'acquisition provisoire	
Écart d'acquisition provisoire (contre-valeur euro à la date d'acquisition)	123
Écart de conversion	5
Écart d'acquisition provisoire (contre-valeur euro au bilan au 31.12.2015)	128

(*) Y compris 382 M€ d'actifs incorporels évalués provisoirement au 31 décembre 2015 dont 332 M€ sont amortissables linéairement sur la durée des contrats de concessions associés.

(**) Des participations minoritaires existent à des taux différents dans la plupart des filiales de Paradies Holding LLC.

Les frais liés à l'acquisition d'un montant d'environ 7 millions d'euros ont été exclus du prix d'acquisition et ont été enregistrés en charges dans le résultat net de l'exercice, dans le poste « Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions ».

La comptabilisation initiale de l'acquisition de Paradies a été établie provisoirement au 31 décembre 2015. Les valeurs fiscales définitives

des actifs acquis et passifs assumés seront également finalisées dans le courant de l'exercice 2016.

La sortie de trésorerie nette liée à l'acquisition de Paradies est d'environ 467 millions d'euros et se décompose comme suit :

(M€)	Paradies
Prix d'acquisition	(487)
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	20
Sortie nette de trésorerie liée à l'acquisition	(467)

Au titre des deux mois d'activité, le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe de Paradies intégrés dans les comptes consolidés s'élèvent respectivement à 82 M€ et (3) M€ (dont amortissement des actifs incorporels pour (7) M€).

Par ailleurs, si ce regroupement d'entreprise avait eu lieu le 1^{er} janvier 2015, le chiffre d'affaires du Groupe aurait été augmenté de 404 M€ (soit un chiffre d'affaires annuel 2015 pour Paradies de 486 M€).

4.3 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 Travel Retail (anciennement 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 Travel Retail, 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 Travel Retail pouvait 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. Ces options ont été exercées en 2015 ce qui porte la participation de Lagardère Travel Retail à 100 % dans la plupart des entités constituant le groupe Airst (hors Airst SPA – voir note 26.5 *infra*).

- Création de la Société des Commerces en Gares, coentreprise détenue à 50/50 par Lagardère Travel Retail et SNCF Participations, qui exploite à compter du 4 septembre 2014 les points de vente de presse et conveniences dans les gares françaises. Ces derniers étaient auparavant directement exploités

par la société Relay France, filiale à 100 % de Lagardère Travel Retail, 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 Studios 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 Télévisions 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 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 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 Sports and Entertainment (anciennement Lagardère Unlimited)

- Acquisition en avril 2014 de la Société d'exploitation du Casino de Paris, consolidée par intégration globale à compter de cette date.

NOTE 5**INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ**

Les activités opérationnelles du groupe Lagardère sont exercées au sein des quatre 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 Travel Retail : Travel Essentials, Duty Free & Fashion, Restauration et Distribution de presse ;
- ▶ 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 Sports and Entertainment : gestion de droits marketing, organisation et exploitation d'événements, conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, production de contenus et gestion de droits médias, représentation d'athlètes et accompagnement de marques.

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, et 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 BRANCHE D'ACTIVITÉ

Compte de résultat 2015

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Activités opérationnelles	Autres activités	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 224	3 510	963	516	7 213	-	7 213
Chiffre d'affaires inter-branches	(18)	-	(1)	(1)	(20)	-	(20)
Chiffre d'affaires consolidé	2 206	3 510	962	515	7 193	-	7 193
Produits annexes consolidés	10	132	98	2	242	21	263
Produits des activités ordinaires	2 216	3 642	1 060	517	7 435	21	7 456
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	198	102	79	20	399	(21)	378
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	10	2	(2)	11	-	11
Résultat opérationnel courant	199	112	81	18	410	(21)	389
Charges de restructuration	(8)	(19)	(20)	(30)	(77)	-	(77)
Plus ou moins-values	(1)	17	3	1	20	-	20
<i>Cessions d'actifs</i>	<i>(1)</i>	<i>17</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>20</i>	<i>-</i>	<i>20</i>
<i>Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Pertes de valeur ^(*)	(2)	(16)	(44)	-	(62)	-	(62)
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>(2)</i>	<i>(16)</i>	<i>(42)</i>	<i>-</i>	<i>(60)</i>	<i>-</i>	<i>(60)</i>
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(2)</i>	<i>-</i>	<i>(2)</i>		<i>(2)</i>
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(4)	(47)	-	(5)	(56)	-	(56)
Litige relatif à l'activité Cricket en Inde ^(**)	-	-	-	(27)	(27)	-	(27)
Frais liés aux acquisitions	(1)	(9)	(2)	(1)	(13)	-	(13)
Ajustement de prix post acquisition	-	-	-	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts	183	38	18	(44)	195	(21)	174
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(27)	(84)	(18)	(70)	(199)	(8)	(207)
Coût des plans d'options	(3)	(2)	(3)	(1)	(9)	(3)	(12)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

(**) Litige majeur datant de 2010, relatif à l'activité Cricket en Inde arrêtée et en conséquence non lié à la performance opérationnelle de la branche en 2015 (cf. note 34 Litiges en cours, infra).

Compte de résultat 2014

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Activités opérationnelles	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.

Financement 31.12.2015

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Activités opérationnelles	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	205	211	175	60	651	(24)	627
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(32)	(42)	(44)	(15)	(133)	30	(103)
Flux opérationnels	173	169	131	45	518	6	524
Investissements	(59)	(607)	(64)	(94)	(824)	(3)	(827)
- incorporels et corporels	(50)	(122)	(14)	(72)	(258)	(1)	(259)
- financiers	(9)	(485)	(50)	(22)	(566)	(2)	(568)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	4	(88)	3	31	(50)	-	(50)
- incorporels et corporels	2	7	-	-	9	-	9
- financiers	2	(95)	3	31	(59)	-	(59)
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Flux nets d'investissements	(55)	(695)	(61)	(63)	(874)	(3)	(877)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	118	(526)	70	(18)	(356)	3	(353)

Bilan 31.12.2015

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Activités opérationnelles	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 576	2 520	1 243	970	7 309	209	7 518
Titres mis en équivalence	18	29	100	7	154	1	155
Passifs sectoriels	(1 314)	(1 208)	(851)	(660)	(4 033)	46	(3 987)
Fonds opérationnels employés	1 280	1 341	492	317	3 430	256	3 686
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé	-	-	-	-	-	-	(1 551)
Capitaux propres consolidés	-	-	-	-	-	-	2 135

Financement 31.12.2014

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Activités opérationnelles	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 Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Activités opérationnelles	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels (*)	2 372	1 842	1 447	896	6 557	224	6 781
Titres mis en équivalence	18	27	103	10	158	1	159
Passifs sectoriels (*)	(1 196)	(1 175)	(967)	(564)	(3 902)	-	(3 902)
Fonds opérationnels employés (*)	1 194	694	583	342	2 813	225	3 038
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé	-	-	-	-	-	-	(954)
Capitaux propres consolidés (*)	-	-	-	-	-	-	2 084

(*) Inclut l'impact de l'application d'IFRIC 21 (voir note 1.1 supra).

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEURS GÉOGRAPHIQUES

Chiffre d'affaires

	2015	2014
France	2 299	2 487
Union européenne (hors France)	3 042	2 835
Autres pays européens	131	413
USA et Canada	935	749
Moyen-Orient	38	26
Asie-Océanie	585	511
Autres (Afrique, Amérique latine)	163	149
Total	7 193	7 170

Actifs sectoriels

	31.12.2015	31.12.2014 (*)
France (*)	2 633	2 834
Union européenne (hors France) (*)	2 523	2 384
Autres pays européens	75	104
USA et Canada (*)	1 775	939
Moyen-Orient	5	5
Asie-Océanie	472	480
Autres (Afrique, Amérique latine) (*)	35	35
Total (*)	7 518	6 781

(*) Inclut l'impact de l'application d'IFRIC 21 (voir note 1.1 supra).

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	31.12.2015	31.12.2014
France	68	90
Union européenne (hors France)	103	80
Autres pays européens	4	10
USA et Canada	27	41
Moyen-Orient	1	1
Asie-Océanie	54	25
Autres (Afrique, Amérique latine)	2	2
Total	259	249

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé augmente sur l'exercice 2015 de 0,3 % en données brutes et de 3,0 % 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 2015 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2014 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2015 ;
- le chiffre d'affaires 2014 et le chiffre d'affaires 2015 retraité sur la base des taux de change applicables en 2014.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2015	2014
Ventes de biens et services	6 777	6 762
Publicité	404	392
Échanges dissemblables	12	16
Total	7 193	7 170

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL**7.1 EFFECTIFS**

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

	2015	2014
Lagardère Publishing	6 965	6 982
Lagardère Travel Retail	16 087	13 101
Lagardère Active	4 601	4 481
Lagardère Sports and Entertainment	1 878	1 369
Activités opérationnelles	29 531	25 933
Autres activités	166	230
Total	29 697	26 163

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2015	2014
Salaires et rémunérations	1 318	1 232
Charges sociales	273	285
Paievements en actions	12	10
Total	1 603	1 527

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.

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 2015 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 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 (**)
Annulées	(1 730 783)	45,69
Exercées	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2015	1 895 336	44,78
<i>Dont exerçables</i>	<i>1 895 336</i>	<i>44,78</i>

(*) 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.

Le prix d'exercice moyen après ajustement pour les stock-options en circulation au 31 décembre 2015 est de 44,78 €. Leur durée moyenne restant à courir jusqu'à maturité est de 0,96 an.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2012 à 2015, 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 :

- 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 cadres exécutifs, des membres du COLM et des Co-gérants) ;
- Plan du 1^{er} avril 2015 : 444 440 actions (plan réservé aux cadres exécutifs, aux membres du COLM et aux Co-gérants).

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans 2012 à 2014, 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 salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 1^{er} avril 2015, l'attribution définitive des actions est soumise à une condition de présence de trois ans, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs basés sur le résultat opérationnel et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe. L'attribution définitive interviendra à l'issue d'une période de trois ans pour les bénéficiaires résidents en France et de quatre ans pour les bénéficiaires résidents à l'étranger.

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 mars 2018, 31 décembre 2016, et 1^{er} avril 2015 respectivement pour les plans 2015, 2013 et 2012 ;
- 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 des plans du 26 décembre 2013 et du 1^{er} avril 2015, l'attribution des actions est soumise :

- d'une part à une condition de présence qui court jusqu'aux 31 mars 2018 et 31 décembre 2016 respectivement pour les plans 2015 et 2013 ;
- d'autre part à l'atteinte d'objectifs de performance fondés sur les résultats opérationnels 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 2015 et 2014 sont les suivantes :

	Actions gratuites			
	Plan du 01.04.2015	Plan du 22.12.2014	Plan du 26.12.2013	Plan du 25.06.2012
Cours de l'action à la date d'attribution	27,79€	21,90€	26,49€	20,43€
Taux de dividendes attendu	4,7 %	5,9 %	de 4,8 % à 5,0 %	de 6,4 % à 6,5 %

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élèvent à 12 M€ pour l'exercice 2015 et 10 M€ pour l'exercice 2014.

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 765 M€, 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 indemnités (hors charges sociales) s'élevait à 7 M€ et a été comptabilisé par prélèvement sur les capitaux propres au 31 décembre 2014.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION**2015**

Sur l'exercice 2015, les charges de restructuration s'élèvent à 77 M€ en lien avec les plans de rationalisation et de réduction des coûts :

- ▶ Lagardère Publishing : 8 M€, principalement au Royaume-Uni et en France ;
- ▶ Lagardère Travel Retail : 19 M€, correspondant, pour l'essentiel, à la mise en œuvre de plans de réduction des coûts dans les activités de distribution au Canada et en Belgique ;
- ▶ Lagardère Active : 20 M€, essentiellement en France et concernant pour moitié les activités de régies en régions ;
- ▶ Lagardère Sports and Entertainment : 30 M€, essentiellement chez WSG, relatives à la fermeture de la division cricket en Inde et à divers arrêts d'activités déficitaires, et en Europe au titre de la réorganisation de la branche.

2014

Sur l'exercice 2014, les charges de restructuration s'élevaient à 66 M€. Elles se rapportaient, à hauteur de 59 M€, à la mise en œuvre de plans de rationalisation et de réduction des coûts dans les Activités opérationnelles :

- ▶ Lagardère Publishing : 21 M€, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis ;
- ▶ Lagardère Travel Retail : 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 LeGuide en Allemagne ;
- ▶ Lagardère Sports and Entertainment : 11 M€, principalement chez Sportfive International en Suisse.

Par ailleurs, les autres activités enregistraient une charge de 7 M€, en relation avec la cession en décembre 2014 par Matra Manufacturing Services de son activité de fabrication et de commercialisation de véhicules électriques légers.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES**2015**

En 2015, les plus et moins-values de cessions se soldent par un gain net de 20M€ qui se décompose, pour ses principaux éléments, comme suit :

- ▶ un profit de 37 M€ sur la cession de Lagardère Services Distribution Suisse en février 2015 ;
- ▶ une perte de 12M€ relative à la vente de la filiale de distribution américaine Curtis Circulation Company en juin 2015 ;
- ▶ un profit de 13M€ en lien avec l'extinction de clauses de garanties de passif issues de cessions en Russie et en Chine chez Lagardère Active ;
- ▶ des pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 15M€, principalement chez Lagardère Travel Retail et Lagardère Active.

2014

En 2014, les plus et moins-values de cessions se soldaient par une perte nette de 5M€ qui se décomposait, pour ses principaux éléments, comme suit :

- ▶ une perte de 4M€ sur la cession de Aique, filiale en Argentine de Lagardère Publishing ;
- ▶ une perte de 8M€ chez Lagardère Active qui se rapportait à la moins-value de 20M€ réalisée en juillet 2014 sur la cession des

dix titres de Presse magazine, sur laquelle avait été imputée une reprise de provision de 12M€. Cette provision avait été dotée au 31 décembre 2013 dans le cadre du projet de cession annoncé ;

- ▶ un profit de 13M€ sur les cessions réalisées par Lagardère Travel Retail : Libraires Payot à hauteur de 7 M€ et 51 % du capital d'Inmedio à hauteur de 6M€ ;
- ▶ des pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 5 M€ (Lagardère Travel Retail, Matra Manufacturing Services).

Par ailleurs et en application de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, un profit de 25M€ avait été enregistré relativement aux changements de contrôle intervenus en 2014 sur Gulli (Lagardère Active) et Inmedio (Lagardère Travel Retail) :

- ▶ la prise de contrôle de Gulli (passage de 66 % à 100 % du pourcentage de détention) avait conduit à enregistrer un profit de 19M€ pour mise à la juste valeur de la participation antérieurement détenue de 66 % ;
- ▶ la perte de contrôle de Inmedio (passage de 100 % à 49 %) avait conduit à enregistrer un profit de 6M€ pour mise à la juste valeur de la participation conservée de 49 %.

Pour ces deux opérations, la juste valeur avait été calculée par référence aux prix auxquels les transactions ont été réalisées.

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	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Lagardère Publishing	14	14	973	906	56	52	1 029	958
Lagardère Travel Retail	19	20	242	133	54	5	296	138
Lagardère Active :	35	32	511	537	103	106	614	643
- Presse	3	3	154	174	60	64	214	238
- Audiovisuel	27	25	241	225	43	42	284	267
- Numérique	5	4	116	138	0	-	116	138
Lagardère Sports and Entertainment	1	1	193	164	14	12	207	176
Total	69	67	1 919	1 740	227	175	2 146	1 915

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	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Lagardère Publishing	14	14	973	906	56	52	1 029	958
Groupe Editis	4	4	236	236	2	1	238	237
Groupe Hachette UK Holding	1	1	341	299	43	35	384	334
Hachette Book Group (USA)	1	1	270	242	-	-	270	242
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	5	8	11	16	16	24
Lagardère Travel Retail	19	20	242	133	54	5	296	138
Paradies	1	-	128	-	51	-	179	-
Pacifique	4	4	35	35	-	-	35	35
République Tchèque	2	2	33	33	-	-	33	33
France	2	2	11	11	-	-	11	11
Espagne Distribution	2	2	10	10	-	-	10	10
Asie	1	1	8	8	-	-	8	8
Groupe HDS Retail North America	1	1	6	6	3	3	9	9
Hongrie Distribution (dont Groupe Lapker)	2	2	4	16	-	-	4	16
Suisse (Groupe Payot Naville)	-	1	-	6	-	-	-	6
Autres	4	5	8	9	-	2	8	10
Lagardère Active	35	32	511	537	103	106	614	643
Presse	3	3	154	174	60	64	214	238
Lagardère Active	1	1	124	124	-	-	124	124
Société de Presse Féminine	1	1	23	40	2	2	25	42
Presse Magazine France	1	1	7	10	58	62	65	72
Audiovisuel	27	25	241	225	43	42	284	267
Lagardère Active Broadcast	1	1	63	63	-	-	63	63
Radios internationales	5	5	45	45	-	-	45	45
Production audiovisuelle	16	14	58	42	4	3	62	45
RFM	1	1	-	-	16	16	16	16
Lagardère Active TV	1	1	24	24	1	1	25	25
Chaînes TV	3	3	51	51	22	22	73	73
Numérique	5	4	116	138	-	-	116	138
Doctissimo/Mondocteur	1	1	51	51	-	-	51	51
Newsweb	1	1	11	11	-	-	11	11
LeGuide	1	1	35	60	-	-	35	60
Billetreduc.com	1	1	16	16	-	-	16	16
Plurimedia	1	-	3	-	-	-	3	-
Lagardère Sports and Entertainment	1	1	193	164	14	12	207	176
Total	69	67	1 919	1 740	227	175	2 146	1 915

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		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Lagardère Publishing	6,44 %	6,73 %	7,80 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Lagardère Travel Retail :						
Travel Retail	5,76 %	6,06 %	7,42 %	2,50 %	2,50 %	2,50 %
Distribution	5,76 %	6,06 %	7,42 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Lagardère Active :						
Presse	6,89 %	6,11 %	8,05 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Audiovisuel	6,32 %	7,35 %	7,89 %	1,50 %	1,50 %	1,50 %
Numérique (*)	6,32 %	7,35 %	7,89 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Lagardère Sports and Entertainment :						
Europe / États-Unis	6,05 %	7,04 %	7,97 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Asie	6,05 %	7,04 %	7,97 %	2,50 %	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 2016-2018, 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 2015 et 2014, ni entre les exercices 2014 et 2013.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2015 par les sociétés intégrées s'élève à 60M€ dont 58M€ s'affectent à des écarts d'acquisition, 1M€ à des immobilisations corporelles et 1M€ à des immobilisations incorporelles. Les principales pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilent comme suit :

- 25M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition du groupe LeGuide, en lien avec la baisse significative du trafic pour l'ensemble des sites web comparateurs de prix du fait de l'exposition grandissante des offres de Google Shopping et des changements d'algorithme décidés par Google. Le test de valeur réalisé sur ces bases a conduit à comptabiliser sur le premier semestre de l'exercice 2015 une perte de valeur de 25M€. L'écart d'acquisition résiduel s'élève au 31 décembre 2015 à 35M€ ;
- 17M€ au titre de la dépréciation de l'écart d'acquisition porté par la Société de Presse Féminine, filiale de Lagardère Active, editrice de *Version Femina*, magazine distribué exclusivement en complément payant de l'offre de fin de semaine de la presse quotidienne régionale, dont la diffusion est structurellement en érosion. En 2015, le recul plus accentué du chiffre d'affaires a

conduit à revoir les hypothèses de chiffre d'affaires du budget-plan. La conséquence est la comptabilisation d'une perte de valeur de 17M€. La valeur au bilan de l'écart d'acquisition après dépréciation est de 25M€ au 31 décembre 2015 ;

- 13M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition de Lapker, filiale de Lagardère Travel Retail spécialisée dans la distribution en Hongrie. Elle est consécutive à une révision à la baisse des flux prévisionnels de trésorerie des activités de Distribution de presse et Retail intégré en Hongrie, tenant compte des difficultés rencontrées sur les activités export depuis le milieu de l'année 2015. Après comptabilisation de cette dépréciation, l'écart d'acquisition résiduel s'élève à 1M€ au 31 décembre 2015.

En 2014, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 39M€ dont 36M€ relatives à des écarts d'acquisition, 2M€ à des immobilisations corporelles (Lagardère Travel Retail) et 1M€ à des immobilisations incorporelles (Lagardère Sports and Entertainment). Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilaient comme suit :

- 20M€ pour dépréciation à 100% de l'écart d'acquisition de Curtis, filiale de distribution de Lagardère Travel Retail aux États-Unis. Diverses négociations avaient été engagées en vue de la cession de Curtis et la perte de valeur comptabilisée avait 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 LeGuide, conséquence du recul persistant de l'activité de la filiale Ciao qui a conduit à la fermeture du bureau en Allemagne.

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 ; niveaux 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.
- Travel Retail : trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares...) ; loyers des magasins de détail ; marché de la diffusion de Presse.
- Sports and Entertainment : 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 5,3 % en 2015 après un recul de 3,5 % en 2014 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 2015, conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur complémentaire de 17 M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre. Au 31 décembre 2015, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de l'ensemble des UGT Presse s'élève à 214 M€.

- Groupe LeGuide

L'exposition grandissante des offres de Google Shopping sur les pages du moteur de recherche générale Google ainsi que les changements d'algorithme décidés par Google ont entraîné une baisse significative de trafic pour l'ensemble des sites web comparateurs de prix concurrents dont ceux du groupe LeGuide.

Alors qu'en fin d'année 2014 le niveau d'audience avait déjà été réduit à la suite du déploiement d'un nouvel algorithme par Google, les mises à jour successives des algorithmes, dont la dernière réalisée en avril 2015, ont accéléré la baisse de visibilité des sites web du groupe LeGuide et ont eu un impact fortement négatif sur le niveau de l'audience au premier semestre 2015 se traduisant par un net recul de la performance à fin juin 2015 par rapport aux hypothèses contenues dans les budgets plans établis à fin 2014.

Par ailleurs, la Commission européenne a adressé le 15 avril 2015 une communication des griefs à Google faisant valoir que

l'entreprise avait abusé de sa position dominante en favorisant systématiquement son propre comparateur de prix dans ses pages de recherche générale.

Il a donc été procédé à une nouvelle évaluation de la valeur recouvrable du groupe LeGuide conduisant à comptabiliser sur le premier semestre 2015 une perte de valeur de 25 M€ sur le groupe LeGuide.

Cette évaluation est fondée sur des flux prévisionnels de trésorerie issus de business plans révisés, qui intègrent les hypothèses suivantes :

- une réduction des revenus générés par l'activité des sites web intégrant les effets négatifs sur le trafic des nouvelles mises à jour des algorithmes Google ;
- le rétablissement d'un environnement concurrentiel plus équilibré au travers d'une évolution du cadre réglementaire imposée par la Commission européenne conduisant Google à modifier ses pratiques notamment en permettant l'accès aux Rival Links Google aux comparateurs de prix à compter du 2^e trimestre 2016 ;
- le succès de la diversification dans de nouvelles activités, notamment avec le lancement de nouveaux services (Price Intelligence) et le développement de l'activité Partenaires.

Après prise en compte de la perte de valeur de 25 M€ enregistrée à fin juin 2015, l'écart d'acquisition du groupe LeGuide s'élève à 35 M€ au 31 décembre 2015.

- 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, en complément des recettes publicitaires attendues, de nouveaux services tels que la prise de rendez-vous médicaux en ligne. Au 31 décembre 2015, la valeur de l'écart d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée affectée à cette UGT s'élève à 51 M€.

Lagardère Sports and Entertainment

Les flux de trésorerie prévisionnels inclus dans les budgets plans intègrent des hypothèses de renouvellement de certains contrats dont les flux de trésorerie représentent 54 % du total des flux prévisionnels de la branche hors coûts des holdings. 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 30 M€ sur le montant de la valeur recouvrable. Au 31 décembre 2015, la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée affectés à la branche s'élève à 207 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 2015 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 2015.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2 % du taux d'actualisation, variation supérieure à celle constatée en cumul sur les deux derniers exercices 2014 et 2013.

Lagardère Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation ^(*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 % ^(*)	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	-	(4)	(51)	(102)	(176)	(240) ^(**)
- 0,5 %	-	-	-	-	-	(10)	(58)	(113)	(186)
0 %	-	-	-	-	-	-	(16)	(65)	(124)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	(22)	(72)
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(28)

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2015 est de 6,44 %.

(**) Dont Groupe Hachette UK Holding (155) M€, Hachette Book Group (55) M€ et Groupe Anaya-Bruno (30) M€.

Lagardère Travel Retail : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation ⁽¹⁾								
Variation du taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 % ⁽¹⁾	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	-	(7)	(14)	(19)	(24)	(28) ⁽²⁾
- 0,5 %	-	-	-	-	-	(8)	(15)	(20)	(25)
0 %	-	-	-	-	-	(1)	(9)	(16)	(21)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	(2)	(10)	(16)
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(11)

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2015 est de 5,76 %.

(**) Dont LTR Pacific (28) M€.

Lagardère Active : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation ⁽¹⁾								
Variation du taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 % ⁽¹⁾	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	(1)	(3)	(8)	(12)	(15)	(19) ^(**)
- 0,5 %	-	-	-	-	(2)	(4)	(9)	(12)	(16)
0 %	-	-	-	-	-	(2)	(4)	(9)	(13)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	(2)	(5)	(9)
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(5)

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2015 sont de 6,89 % pour la Presse et 6,32 % pour l'Audiovisuel et le Numérique.

(**) Dont LeGuide (11) M€ et Société de Presse Féminine (7) M€.

Lagardère Sports and Entertainment : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation ^(*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 % ^(*)	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2015 est de 6,05 %.

NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2015	2014
Dépréciation d'actifs	(46)	(26)
Pertes de change	-	(5)
Charges financières hors intérêts	(1)	(2)
Provisions pour risques et charges	-	-
Autres charges	(41)	(20)
Total	(88)	(53)

Les dépréciations d'actifs (46 M€ en 2015 et 26 M€ en 2014) concernent principalement des dépréciations d'avances auteurs dans la branche Lagardère Publishing. Par ailleurs dans les autres charges, un litige majeur datant de 2010 non lié à la performance de

la branche Lagardère Sports and Entertainment et relatif à l'activité Cricket en Inde arrêtée en 2015 a généré une charge de 27 M€ (y compris frais).

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2015	2014
Gains de change	3	-
Provisions pour risques et charges	18	42
Autres produits	19	18
Total	40	60

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2015	2014
Produits financiers sur prêts	2	2
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	2	4
Produits liés aux produits dérivés sur endettement net	8	3
Autres produits financiers	2	3
Produits financiers	14	12
Charges d'intérêts des dettes financières	(66)	(73)
Charges sur cession des VMP	-	-
Charges liées aux produits dérivés sur endettement net	(12)	(9)
Autres charges financières	(2)	(3)
Charges financières	(80)	(85)
Total	(66)	(73)

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 :

	2015	2014
Impôt courant	(72)	(71)
Mouvements sur les impôts différés	35	(16)
Total	(37)	(87)

En 2015, la charge d'impôt comptabilisée s'établit à 37 M€, en baisse de 50 M€ par rapport à 2014. Elle prend notamment en compte, à hauteur de 5 M€, la contribution additionnelle de 3 % instituée en France sur les dividendes versés (contre 28 M€ l'année

dernière). Elle inclut également des produits d'impôts différés au sein de l'intégration fiscale française, ainsi que des reprises d'impôts différés passifs relatifs à l'amortissement des actifs incorporels acquis chez Lagardère Travel Retail.

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 2015 et 2014 :

	2015	2014
Résultat avant impôts	108	136
Contribution des sociétés mises en équivalence	(9)	(7)
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	99	129
Charge d'impôt théorique (*)	(38)	(49)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de taux d'impôt :		
- Sur plus et moins-values	8	7
- Sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(22)	(14)
- Sur les résultats des filiales étrangères	6	15
Impôt de distribution	(5)	(28)
Limitation des impôts différés	5	13
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (**)	1	(37)
Crédits d'impôts sur déficits activés	-	3
Avoirs fiscaux et crédits d'impôts	10	4
Différences permanentes et autres éléments	(2)	(1)
Charge d'impôt réelle	(37)	(87)

(*) Au taux en vigueur en France (38 % en 2015 et 2014).

(**) 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 :

	31.12.2015	31.12.2014 (*)
Actifs incorporels	(291)	(211)
Actifs corporels	(19)	(27)
Actifs financiers non courants	(12)	(8)
Stocks et en-cours	19	14
Provisions pour pensions	40	41
Autres provisions	91	110
Autres éléments du besoin en fonds de roulement (*)	143	105
Différences temporaires (valeur brute) (*)	(29)	24
Dépréciation des impôts différés actifs	(154)	(159)
Différences temporaires (valeur nette) (*)	(183)	(135)
Pertes reportables	78	44
Crédits d'impôts	-	-
Total impôts différés nets (*)	(105)	(91)
Actifs d'impôts différés (*)	249	198
Passifs d'impôts différés	(354)	(289)

(*) Inclut l'impact de l'application d'IFRIC 21 (voir note 1.1 supra).

Au 31 décembre 2015, 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 plus de 446M€.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2015	2014 (*)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice (*)	(91)	(56)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	35	(16)
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	(3)	13
Change et périmètre	(46)	(32)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice (*)	(105)	(91)

(*) Inclut l'impact de l'application d'IFRIC 21 (voir note 1.1 supra).

En 2015, la variation de (46)M€ en effet change et périmètre s'explique principalement par l'acquisition de Paradies (cf. note 4.2 supra). Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2015	31.12.2014
Titres disponibles à la vente	(2)	(1)
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	22	24
Total	20	23

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).

	2015	2014
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	74	41
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	131 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(2 324 157)	(2 986 120)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	128 809 129	128 147 166
Nombre moyen d'actions en circulation	128 478 148	128 046 941
Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,58	0,32
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	1 310 382	1 546 597
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	129 788 530	129 593 538
Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,57	0,32

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2015	2014
Au 1^{er} janvier	1 740	1 619
Valeur brute	3 010	2 871
Pertes de valeur cumulées	(1 270)	(1 252)
Acquisitions (*)	185	100
Reclassement en actifs destinés à la vente	-	-
Cessions ou déconsolidations (**)	(7)	-
Pertes de valeur (***)	(58)	(36)
Écarts de conversion	61	57
Autres mouvements	(2)	-
Au 31 décembre	1 919	1 740
Valeur brute	3 199	3 010
Pertes de valeur cumulées	(1 280)	(1 270)

(*) Dont en 2015 : Paradies : 123, Rising Stars : 22, et Grupo Boomerang TV : 17.

(**) Dont Lagardère Services Distribution Suisse (6).

(***) Dont en 2015 : LeGuide (25), Société de Presse Féminine (17), Lapker (13). Dont en 2014 : LeGuide (16), Curtis (20).

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 2014	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
Acquisitions	-	7	51	3	26	87
Variations de périmètre	-	49	16	345	(15)	395
Cessions / sorties	-	(6)	(24)	-	(24)	(54)
Reclassements	-	(7)	(12)	(5)	17	(7)
Écarts de conversion	-	7	32	17	7	63
Au 31 décembre 2015	123	213	823	942	482	2 583

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 2014	(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)
Amortissements	-	-	(63)	(47)	(31)	(141)
Pertes de valeur	-	-	-	-	(1)	(1)
Variations de périmètre	-	-	(11)	-	15	4
Cessions / sorties	-	1	24	-	18	43
Reclassements	-	3	-	4	(11)	(4)
Écarts de conversion	-	(2)	(20)	(2)	(3)	(27)
Au 31 décembre 2015	(65)	(44)	(586)	(129)	(356)	(1 180)

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2014	58	117	244	498	128	1 045
Au 31 décembre 2015	58	169	237	813	126	1 403

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 2015

	Solde au 01.01.2015	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2015
Terrains	240	1	1	(1)	10	-	251
Constructions	500	39	(49)	(21)	78	9	556
Matériel et outillage	468	52	73	(32)	9	12	582
Autres immobilisations	571	64	2	(44)	21	5	619
Immobilisations en cours	85	32	12	(1)	(93)	1	36
Total	1 864	188	39	(99)	25	27	2 044

Amortissements et pertes de valeur 2015

	Solde au 01.01.2015	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2015
Terrains	(1)	-	(1)	-	-	(4)	-	(6)
Constructions	(325)	(13)	-	37	-	(4)	(6)	(311)
Matériel et outillage	(345)	(18)	-	9	-	1	(6)	(359)
Autres immobilisations	(353)	(9)	-	3	-	(22)	(1)	(382)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(1 024)	(40)	(1)	49	-	(29)	(13)	(1 058)
Valeurs nettes	840	148	(1)	88	(99)	(4)	14	986

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

Immeubles de placement

Un ensemble immobilier situé en France est inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 68M€ au 31 décembre 2015 et de 72M€ au 31 décembre 2014. En 2015 et en 2014, le montant des loyers perçu s'élève à 9M€. La valeur de marché estimée de cet immeuble est comprise au 31 décembre 2015 entre 155M€ et 159M€, contre 127M€ au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, le Groupe est également propriétaire d'un ensemble immobilier à l'étranger dont la valeur nette comptable

s'élève à 22M€ et la valeur de marché estimée à 24M€. Le montant des loyers perçus en 2015 et en 2014 s'élève à 2M€.

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 2015 et 2014.

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	
			31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	Aéroport de Paris	Travel Retail	45 %	45 %	16	15	7	6
Société des Commerces en Gares (*)	SNCF Participations	Travel Retail	50 %	50 %	3	4	(1)	(1)
Autres					4	7	2	1
Coentreprises					23	26	8	6
Marie Claire (Holding Evelyne Prouvost)		Presse Magazine	42 %	42 %	90	90	-	4
Éditions J'ai lu		Édition	35 %	35 %	17	17	-	1
SETC (Société d'Édition de Télévision par Câble)		Presse Magazine	49 %	49 %	8	10	-	-
Inmedio (**)		Travel Retail	49 %	49 %	11	9	2	-
Autres					6	7	(1)	(4)
Entreprises associées					132	133	1	1
Total titres mis en équivalence					155	159	9	7

(*) Intégrée globalement jusqu'à fin août 2014 puis mise en équivalence à partir de septembre 2014.

(**) Mise en équivalence depuis décembre 2014 (précédemment intégrée globalement dans HDS Polska).

La variation des titres mis en équivalence s'analyse comme suit :

	2015			2014		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	159	26	133	152	23	129
Dividendes distribués (*)	(13)	(10)	(3)	(18)	(10)	(8)
Quote-part de résultat net	11	8	3	10	6	4
Pertes de valeur	(2)	-	(2)	(2)	-	(2)
Variations des autres éléments du résultat global	(1)	(1)	-	1	-	1
Entrées / Acquisitions (**)	-	-	-	7	6	1
Sorties / Cessions (***)	-	-	-	(5)	(4)	(1)
Autres	1	-	1	14	5	9
Titres mis en équivalence en fin de période	155	23	132	159	26	133

(*) Dont SDA pour 6 M€ en 2015 et 5 M€ en 2014.

(**) Dont en 2014 : Inmedio pour 9 M€.

(***) Dont cession de OEE (3 M€) en 2014.

Coentreprises

La branche Lagardère Travel Retail 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 Travel Retail 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 réalisé par ces coentreprises représente 1 242 M€ en 2015 contre 948 M€ en 2014. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 349 M€ en 2015 contre 320 M€ en 2014.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2015	2014	2015	2014
Chiffre d'affaires total	1 242	948	621	474
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	(349)	(320)	(174)	(160)
Chiffre d'affaires ajusté	893	628	447	314
Résultat opérationnel courant	34	25	17	13
Résultat avant charges financières et impôts	32	24	16	12
Résultat avant impôt	32	24	16	12
Résultat net	18	14	9	7
Trésorerie nette (endettement net)	(66)	(23)	(33)	(12)

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 avait conduit à enregistrer sur cet exercice une perte de valeur de 35 M€. Cette évaluation a été actualisée au 31 décembre 2015 ce qui a conduit à maintenir la valeur de la participation au 31 décembre 2015.

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 2015, conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur de 13 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	31.12.2015	31.12.2014
Titres de participation	41	56
Prêts et créances	74	69
Total	115	125

Les titres de participation comprennent :

Valeur nette	31.12.2015		31.12.2014	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idinvest Digital Fund II	11	7 %	11	12 %
Autres	30		45	
Total	41		56	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres disponibles à la vente.

Au 31 décembre 2015, les écarts d'évaluations cumulés s'élèvent à +22M€ (+11M€ au 31 décembre 2014).

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s'élèvent à 11M€ en 2015.

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2015	31.12.2014
Valeur brute	133	127
Dépréciation	(59)	(58)
Valeur nette	74	69

Analyse de la dépréciation	2015	2014
Dépréciation à l'ouverture	(58)	(51)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(1)	(1)
Autres mouvements et écarts de conversion	-	(6)
Dépréciation à la clôture	(59)	(58)

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 :

	31.12.2015	31.12.2014
Lagardère Publishing	388	376
Lagardère Travel Retail	412	352
Lagardère Active	59	59
Lagardère Sports and Entertainment	-	1
Autres activités (*)	6	8
Valeur brute	865	796
Dépréciation	(217)	(218)
Valeur nette	648	578

(*) Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing & Services (ex Matra Automobile).

Analyse de la dépréciation	2015	2014
Dépréciation à l'ouverture	(218)	(228)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	1	15
Autres mouvements et écarts de conversion	-	(5)
Dépréciation à la clôture	(217)	(218)

NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2015	31.12.2014
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 409	1 451
Dépréciation	(173)	(171)
Valeur nette	1 236	1 280
dont :		
- créances non échues	1 016	1 105
- créances échues de moins de six mois	163	132
- créances échues de plus de six mois	57	43
Total	1 236	1 280

Analyse de la dépréciation	2015	2014
Dépréciation à l'ouverture	(171)	(161)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	2	(1)
Autres mouvements et écarts de conversion	(4)	(9)
Dépréciation à la clôture	(173)	(171)

Titrisation de créances commerciales

Certaines filiales de Lagardère Active ont mis en place des contrats non déconsolidants 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 fonds 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.

Ainsi, dans les comptes consolidés, les créances cédées étaient maintenues à l'actif du bilan et le montant de la trésorerie reçu était comptabilisé en contrepartie d'une dette financière.

Ce programme, venant à expiration, a été amendé et renouvelé en décembre 2015 pour 5 ans. Il permet à présent la déconsolidation des créances cédées selon les modalités précisées ci-dessous.

Il s'agit d'une cession de créances sans recours qui intègre dorénavant la mise en place d'une assurance-crédit et la mise en œuvre d'un mécanisme de protection au sein du fonds commun de titrisation absorbant l'essentiel des risques, transférant ainsi la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances cédées au compartiment.

Les principales caractéristiques du programme sont les suivantes :

- ▶ la cession des créances s'opère au travers d'une entité compartiment d'un fonds commun de titrisation - non contrôlée par Lagardère ;
- ▶ le compartiment a souscrit une police d'assurance-crédit qui couvre 95 % du risque crédit des créances cédées ;
- ▶ les créances sont achetées pour leur valeur nominale nette déduction faite d'une réduction fixe (dont la formule de calcul est prédéterminée) dimensionnée de manière à couvrir le coût de portage des créances titrisées, les coûts du compartiment (rémunération des parts et charges du fonds), le risque de crédit résiduel et le risque de retard de paiement des créances acquises ;
- ▶ les parts Senior du compartiment sont souscrites par un organisme financier et servent à financer l'acquisition des créances ;
- ▶ les parts subordonnées ou complémentaires souscrites par Lagardère absorbent le risque de dilution et la quote-part de créances non assurées dans le cas où la réduction serait insuffisante ;
- ▶ Lagardère est en charge du recouvrement des créances et de la gestion de la police d'assurance et perçoit à ce titre une rémunération fixe.

En conséquence, le montant des créances cédées et déconsolidées à fin décembre 2015 s'élèvent à 73 M€. Lagardère conserve néanmoins une exposition dans les créances cédées principalement représentée par les parts détenues par le Groupe dans le compartiment qui s'élèvent à 1,8 M€ au 31 décembre 2015, soit environ 2 % du total des créances cédées.

Pour rappel, les montants conservés au bilan au 31 décembre 2014 étaient les suivants :

	31.12.2014
Bilan actif	
Créances clients	70
Créances diverses (*)	(10)
Bilan passif	
Dettes financières	60

(*) Dépôts de garanties.

NOTE 23 AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2015	31.12.2014
Avances et acomptes versés	37	30
Créances fiscales et sociales	256	279
Instruments financiers dérivés (*)	8	7
Auteurs débiteurs	351	335
Fournisseurs débiteurs	91	84
Prêts	11	11
Charges constatées d'avance	216	209
Autres créances diverses	59	82
Total	1 029	1 037
Dépréciation	(67)	(61)
Valeur nette	962	976

(*) Cf. note 30.1

Analyse de la dépréciation	2015	2014
Dépréciation à l'ouverture	(61)	(70)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(48)	(39)
Autres mouvements et écarts de conversion	42	48
Dépréciation à la clôture	(67)	(61)

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 :

	31.12.2015	31.12.2014
Actions	47	38
Obligations	1	-
Total	48	38

Le poste Actions correspond aux 2 836 835 actions Deutsche Telekom reçues en 2006 en échange des actions T-Online suite à la fusion des deux entités. En mars 2015, le Groupe a conclu une vente à terme prépayée de ces actions. Ces titres ont été nantis au profit de l'acheteur jusqu'à la date de cession effective en juin 2016.

Au 31 décembre 2015, les écarts d'évaluation cumulés s'élèvent à +24M€ contre +13M€ au 31 décembre 2014.

NOTE 25 TRÉSORERIE

Au tableau de financement, la trésorerie courante est calculée comme suit :

	31.12.2015	31.12.2014
Trésorerie et équivalents de trésorerie	586	528
Concours financiers courants	(107)	(68)
Trésorerie courante	479	460

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES**26.1 CAPITAL**

Aux 31 décembre 2015 et 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.

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 2015 (*)	Augmentation du nombre d'options due à l'ajustement	Nombre d'options annulées en 2015	Quantités restant à lever au 31.12.2015	Dates d'exercice
21.11.2005	495	1 683 844	56,97 €	45,69 €	-	344 015	2 027 859	-	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	451	1 844 700	55,84 €	44,78 €	-	380 129	329 493	1 895 336	14.12.2008 au 14.12.2016

(*) Aucune levée d'options en 2015

Par ailleurs, des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA ont été mis en place au profit de salariés, des membres du

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 2015 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.

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 :

	2015	2014
Détention au 1^{er} janvier	2 986 120	3 186 571
Achats	684 214	1 348 702
Ventes	(694 519)	(810 202)
Attributions	-	(3 199)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(651 658)	(735 752)
Détention au 31 décembre	2 324 157	2 986 120

Au 31 décembre 2015, les actions d'autocontrôle représentent 1,77 % du capital de Lagardère SCA et sont affectées comme suit :

- 2 274 462 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- 49 695 actions affectées à « l'animation du marché ».

En 2015, dans le cadre du contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux et destiné à animer le marché, Lagardère SCA a acquis 684 214 actions propres pour un prix de revient total de 18 M€, et cédé 694 519 actions propres pour un prix de revient total de 18 M€ générant un résultat de cession de +0,5 M€ directement enregistré en capitaux propres.

En 2014, les achats portaient sur 748 702 actions propres pour un prix de revient total de 18 M€, les cessions portaient sur 810 202 actions propres pour un prix de revient total de 20 M€ et un résultat de cession de +0,2 M€. Par ailleurs 600 000 actions propres avaient été acquises pour un prix de revient de 18 M€ au titre de la couverture des livraisons d'actions gratuites aux salariés à intervenir sur l'exercice 2014.

En 2015, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 651 658 actions d'autocontrôle pour un montant de 23 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 et en décembre 2015 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 29 décembre 2011, 25 juin 2012 et 26 décembre 2013.

En 2014, il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 735 752 actions d'autocontrôle pour un montant de 38 M€. Ces opérations venaient à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées avaient été attribuées en avril 2014 aux Co-gérants 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.

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.

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	
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	2015	2014	2015	2014
Lagardère Publishing			24	23	3	3	3	3
Dont Librairie Générale Française	40 %	40 %	17	18	2	2	2	3
Lagardère Travel Retail			119	64	-	7	14	11
Dont sous-groupe HDS Retail North America (ELS) (*)	N/A	N/A	92	14	1	2	2	1
Dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	9,96 %	9,96 %	17	13	2	1	-	1
Dont sous-groupe AIREST (**)	50 %	50 %	5	20	(1)	(2)	-	-
Dont sous-groupe LS Distribution Suisse		35 %		20	-	1	11	4
Lagardère Active			5	9	3	2	1	1
Dont Mezzo	40 %	40 %	3	3	-	1	1	1
Dont LeGuide.com	-	4,2 %	-	3	-	-	-	-
Lagardère Sports and Entertainment			(8)	3	(9)	(4)	1	1
Dont sous-groupe WSG	29,26 %	29,26 %	(8)	2	(9)	(5)	-	-
Total			140	99	(3)	8	19	16

(*) Groupe HDS Retail North America (ELS) : inclut les intérêts minoritaires issus de l'acquisition de Paradies le 22 octobre 2015. Conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), les activités de Travel Retail en Amérique du Nord sont opérées dans de nombreux aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires. Les pourcentages d'intérêts minoritaires sont différents dans chacune des filiales du sous-groupe.

(**) Exercice d'options de rachat des intérêts minoritaires réalisées dans le sous-groupe Airster en 2015. Cependant, le taux d'intérêts minoritaires reste identique dans les filiales d'Airster SPA (aéroports de Venise Trévise, Vérone, Bari et Palerme).

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 7,96 % 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.

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.

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 :

(M€)	2015			2014		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	73	6	79	87	-	87
- Variation des écarts de conversion	76	6	82	90	-	90
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	(3)	-	(3)	(3)	-	(3)
Écarts d'évaluation	12	-	12	(31)	(2)	(33)
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	-	-	-	(3)	-	(3)
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	(2)	-	(2)
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	1	-	1	(2)	-	(2)
- Impôt	(1)	-	(1)	1	-	1
Variation de juste-valeur des titres non consolidés	11	-	11	(1)	-	(1)
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	11	-	11	-	-	-
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-	(2)	-	(2)
- Impôt	-	-	-	1	-	1
Variation des provisions pour retraites et obligations assimilées	1	-	1	(27)	(2)	(29)
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	3	-	3	(37)	(3)	(40)
- Impôt	(2)	-	(2)	10	1	11
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	85	6	91	56	(2)	54

(*) Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

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 et en France.

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 représentent un engagement de 208 M€ (57 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 212 M€ (92 % 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 82 M€ (22 % de l'engagement total 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

	2015	2014
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	426	380
Coût des services rendus au cours de l'exercice	11	8
Réductions de droits futurs / Modifications de régimes	5	(2)
Liquidations d'engagements	(2)	(3)
Coût financier	11	13
Cotisations des employés	-	2
Prestations versées	(15)	(17)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(2)	5
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(11)	55
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	6	(1)
Entrées et (sorties) de périmètre (*)	(80)	(29)
Écarts de change et autres	19	15
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	368	426
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	243	323
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	125	103

Variation de la juste valeur des actifs du régime

	2015	2014
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	271	263
Produit d'intérêt	9	10
Écart de mesure des actifs de régime	(4)	19
Cotisations des employés	1	1
Cotisations de l'employeur	9	9
Prestations versées par le fonds d'actifs	(9)	(14)
Liquidations d'engagements	(1)	(1)
Entrées et (sorties) de périmètre (*)	(63)	(32)
Écarts de conversion et autres	17	16
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	230	271

(*) principalement cessions de Lagardère Services Distribution Suisse et Curtis respectivement en février et juin 2015, et cession de la chaîne suisse de librairies Payot en juillet 2014.

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2015	2014
Actions	24 %	24 %
Obligations	69 %	60 %
Immobilier	2 %	5 %
Monétaire	0 %	1 %
Autres	5 %	10 %

Calcul du passif net comptabilisé

	2015	2014	2013	2012	2011
Valeur actualisée de l'obligation	368	426	380	376	335
Juste valeur des actifs du régime	(230)	(271)	(263)	(257)	(234)
Coût des services passés non reconnus	-	-	-	-	-
Passif net comptabilisé	138	155	116	119	101

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2015	2014
Provision / (Actif) à l'ouverture	155	116
Charges sur l'exercice	17	8
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	(3)	40
Cotisations de l'employeur	(9)	(9)
Prestations versées par l'employeur	(6)	(3)
Entrées / Sorties de périmètre	(18)	3
Écarts de conversion et autres	2	-
Provision / (Actif) à la clôture	138	155

Composantes de la charge de l'exercice

	2015	2014
Coût des services rendus au cours de l'exercice	11	8
Réductions de droits futurs / Modifications de régimes	5	(2)
Liquidations d'engagements	(1)	(1)
Coût financier	2	3
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	17	8
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(2)	5
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(11)	55
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	6	(1)
Excédent du rendement réel des actifs de régime	4	(19)
Effet de plafonnement des actifs de régime	-	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	(3)	40
Total charges (produits) comptabilisés	14	48

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2015	2014
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays		
dont :		
- Zone Euro ^(*)	3,26 %	2,80 %
- Royaume-Uni ^(*)	2,00 %	1,75 %
	4,10 %	3,80 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,95 %	2,75 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,59 %	2,40 %
Taux de progression des dépenses de santé :		
- Taux initial	3,38 %	3,75 %
- Taux ultime	2,25 %	2,25 %
- 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

	2015	2014
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	(4)	20
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	-1,77 %	7,22 %
Écarts actuariels d'expérience sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	6	(1)
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	1,63 %	0,14 %

Effet de la variation de +/- 1 % du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé

	2015	2014
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	8	4
Effet d'une augmentation de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	33	39
- sur la charge de l'exercice	1	1
Effet d'une diminution de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(24)	(4)
- sur la charge de l'exercice	-	-

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2015 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(28)	32
Duration moyenne pondérée des engagements	16 ans	

Cotisations patronales attendues

	2015	2014
Cotisations patronales attendues	9	9

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2015	2014
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(65)	(49)
Mouvement de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	7	(59)
- sur la valeur des actifs du régime	(4)	19
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(62)	(89)
Incidence des impôts différés	22	24
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(40)	(65)

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2015	31.12.2014
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	7	8
Restructurations et désengagements	38	65
Litiges	91	91
Autres risques	242	267
Total	378	431
Dont :		
- part non courante	193	158
- part courante	185	273

	Solde au 01.01.2015	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2015
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	8	-	1	5	(5)	(2)	-	7
Restructurations et désengagements	65	-	-	10	(38)	(1)	2	38
Litiges	91	2	-	22	(17)	(11)	4	91
Autres risques	267	-	(13)	51	(23)	(39)	(1)	242
Total	431	2	(12)	88	(83)	(53)	5	378

	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

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 :

	31.12.2015	31.12.2014
Emprunts obligataires	993	989
Emprunts auprès d'établissements de crédit	491	5
Dettes de location financement	7	7
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	30	18
Autres dettes financières	5	11
Dettes financières non courantes	1 526	1 030
Emprunts obligataires	-	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	80	35
Dettes de location financement	2	2
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	17	4
Billets de trésorerie	399	316
Autres dettes financières	161	133
Dettes financières courantes	659	490
Total dettes financières	2 185	1 520

Les principaux mouvements de l'exercice 2015 sont les suivants :

- en juin 2015, signature d'un emprunt bancaire d'un montant nominal de 75M€ ;
- en octobre 2015, mise en place d'un prêt relais à échéance 12 mois renouvelable deux fois 6 mois, d'un montant nominal de 530 millions de dollars US soit environ 487 M€, destiné à financer l'acquisition du groupe Paradies (cf. note 4.2 supra) ;

- poursuite du programme de billets de trésorerie avec un plafond fixé à 700M€ :

- les tirages s'élèvent à 354 M€ au 31 décembre 2015 contre 316 M€ au 31 décembre 2014 pour les billets de trésorerie libellés en euros ;
- les tirages s'élèvent à 45 M€ au 31 décembre 2015 (nul au 31 décembre 2014) pour les billets de trésorerie libellés en dollars US.

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au 31 décembre 2015 :

Par échéance - Total consolidé

31.12.2015	2016 (*)	2017	2018	2019	2020	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	495	-	498	-	-	993
Emprunts auprès d'établissements de crédit	80	488	-	-	3	-	571
Dettes de location financement	2	2	2	1	-	2	9
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	17	10	1	3	15	1	47
Billets de trésorerie	399	-	-	-	-	-	399
Autres dettes financières	161	-	-	-	-	5	166
Au 31 décembre 2015	659	995	3	502	18	8	2 185

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

Au 31 décembre 2014, les dettes financières se ventilaient comme suit :

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.

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 :

31.12.2015	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Emission le 31 octobre 2012 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	495	-	495	4,76 %
Émission le 10 septembre 2014 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	498	-	498	2,37 % (***)
Emprunts obligataires	993	-	993	
Prêt relais de 530 M\$ le 22 octobre 2015 pour 1 an renouvelable deux fois 6 mois (Taux indexé sur Libor)	487	-	487	
Autres emprunts	84	-	84	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	571	-	571	
Total	1 564	-	1 564	

(*) 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.

31.12.2014	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Emission 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.

28.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

31.12.2015	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone euro	1 582	72,3 %	1 277	58,4 %
Dollar US	565	25,9 %	748	34,2 %
Dollar Canadien	6	0,3 %	23	1,1 %
Dollar Australien	0	0,0 %	22	1,0 %
Couronne tchèque	0	0,0 %	21	1,0 %
Livre Sterling	13	0,6 %	13	0,6 %
Zloty	13	0,6 %	13	0,6 %
Autres	6	0,3 %	68	3,1 %
Total	2 185	100 %	2 185	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 65 % à 45 % de l'endettement total entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015.

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque la dette à moins de deux ans est de 1 654 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 634 M€ et les lignes de crédit non tirées de 1 288 M€, soit un total de couverture de 1 922 M€ en valeur et un ratio de 116 %.

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.

Une telle clause figure dans le crédit syndiqué conclu en mai 2015 pour un montant de 1 250 M€ sur une durée de 5 ans renouvelable deux fois pour une période d'un an. Par ailleurs, le prêt relais de 530 millions de dollars US comporte une clause identique à celle du crédit syndiqué.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2015, le ratio imposé par le "covenant" est respecté.

Risques de taux d'intérêt

L'emprunt obligataire de 495 M€ à échéance 2017, émis en 2012, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 4,76 %) et celui de 498 M€ à échéance 2019, émis en 2014, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,37 %). Le prêt relais de 530 millions de dollars US, soit environ 487 M€, à échéance 2017 après exercice des options de renouvellement, porte intérêt à taux variable.

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 586 M€. D'autre part, l'endettement à taux variable s'élève à 1 129 M€ (ce chiffre excluant principalement les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires et les dépôts et cautions reçus). À fin décembre 2015, une hausse des taux aurait pour effet une hausse de la charge nette d'intérêt sur la dette du groupe.

Par ailleurs les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligatoire 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 Lagardère Sports and Entertainment. Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct ou d'options portent, au 31 décembre 2015 pour l'ensemble des quatre branches, sur des montants de 123 M€ à la vente et 148 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 2015 se présente comme suit :

► Euro	57 %
► Dollar US	11 %
► Livre Sterling	8 %
► Autres devises	24 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2015, 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 :

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 31.12.2015	Cours au 31.12.2015	Valorisation boursière au 31.12.2015
Lagardère SCA	2 324 157	1,77 %	27,51	63 937 559 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				55 107 336 €

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.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élèvent à 230M€ et sont investis à hauteur de 24,0 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 55M€ au 31 décembre 2015.

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 en termes de signature et avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement, en excluant tout placement spéculatif ou à fort 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.

Devise	Incidence comptable sur le Resop consolidé 2015
Dollar US	(4) M€
Livre Sterling	(5) M€

Afin de maîtriser le risque de conversion des états financiers consolidés, le Groupe est amené à emprunter dans la même devise que les investissements réalisés. En 2015, le Groupe a emprunté 530 millions de dollars US pour financer ses investissements dans la même devise, ce qui a permis de réduire son exposition au risque de conversion. Dans une optique de couverture à long-terme du risque de conversion des états financiers, le Groupe s'est engagé dans des contrats de pré-couverture à départs décalés dont les montants notionnels s'élèvent à 243M€.

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 915M€ au 31 décembre 2015. 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 :

	2015	2014
Premier client	4,2 %	3,4 %
Cinq premiers clients	9,0 %	7,6 %
Dix premiers clients	12,4 %	10,5 %

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 634M€. 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 230M€ (dont 213M€ au Royaume-Uni), 69% de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise. Leur encours notionnel s'élève à 1 183M€ au 31 décembre 2015. 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 2015, 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. Egalement, 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

	31.12.2015	31.12.2014
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives (actifs courants)	8	7
- Instruments de couverture affectés à la dette	-	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	8	7
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives (passifs courants)	(3)	(1)
- Instruments de couverture affectés à la dette	-	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(3)	(1)
Total (net)	5	6

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2015		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	41	41		41			
Autres actifs financiers non courants	74	74	74				
Créances clients et comptes rattachés	1 236	1 236	1 236				
Instruments financiers dérivés	8	8					8
Autres actifs financiers courants	954	954	954				
Placements financiers	48	48		48			
Équivalents de trésorerie	148	148				148	
Trésorerie	438	438	438				
Actifs	2 947	2 947	2 702	89		148	8
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 564	1 596			1 564		
Autres dettes financières	621	621			621		
Autres passifs financiers non courants	111	111			111		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 617	1 617			1 617		
Instruments financiers dérivés	3	3					3
Autres passifs financiers courants	1 382	1 382			1 382		
Passifs	5 298	5 330			5 295		3

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2015.

	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.

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 :

	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	
31.12.2015							
Titres de participation - <i>FCPI Idinvest Digital Fund II</i> - <i>Autres titres de participation</i>	41 11 30						41 11 30
Instruments financiers dérivés actifs			8		8		
Placements financiers - <i>Actions Deutsche Telekom</i> - <i>Obligations</i>	48 47 1			48 47 1			
Équivalents de trésorerie - <i>Valeurs mobilières de placement</i>		148 148		148 148			
Total – Instruments financiers actifs	89	148	8	196	8	0	41
Instruments financiers dérivés passifs			3		3		
Total – Instruments financiers passifs			3		3		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2015.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2015.

	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	
31.12.2014							
Titres de participation - <i>FCPI Idinvest Digital Fund II</i> - <i>Autres titres de participation</i>	56 11 45						56 11 45
Instruments financiers dérivés actifs			7		7		
Placements financiers - <i>Actions Deutsche Telekom</i> - <i>Obligations</i>	38 38 0			38 38 0			
Équivalents de trésorerie - <i>Valeurs mobilières de placement</i>		90 90		90 90			
Total – Instruments financiers actifs	94	90	7	128	7	0	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.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2015	31.12.2014 (*)
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	91	101
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	-	-
Autres passifs	20	11
Autres passifs non courants	111	112
Instruments financiers dérivés	3	1
Dettes fiscales et sociales (*)	430	439
Avances et acomptes	23	10
Auteurs créditeurs	252	229
Clients créditeurs	86	79
Produits constatés d'avance	250	207
Autres dettes diverses	341	249
Autres passifs courants (*)	1 385	1 214
Total autres passifs (*)	1 496	1 326

(*) Inclut l'impact de l'application d'IFRIC 21 (voir note 1.1 supra).

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.

	Paielements Prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2015	31.12.2014
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	80	1 484		1 564	1 029
Autres dettes financières	579	34	8	621	491
Autres passifs financiers non courants	5	96	10	111	112
Fournisseurs et comptes rattachés	1 617			1 617	1 702
Instruments financiers dérivés	3			3	1
Autres passifs financiers courants	1 382			1 382	1 217
Total Passifs financiers	3 666	1 614	18	5 298	4 552
dont obligations en matière de location financement	3	5	1	9	9
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	32	63	1	96	118
Locations d'exploitation (**)	118	285	218	621	570
Engagements de dépenses sur investissements	7	9		16	18
Total des obligations contractuelles	3 823	1 971	237	6 031	5 258

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2015.

(**) Loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables.

Le résultat opérationnel courant inclut en 2015 une charge de loyer de 524 M€ (en 2014 : 466 M€).

À ces obligations contractuelles, viennent s'ajouter les versements de minima garantis contractés :

- d'une part, par les entités de la branche Sports and Entertainment au titre des contrats à long terme de régie commerciale de

droits TV et marketing, soit un montant total de 1 456 M€ au 31 décembre 2015 ;

- d'autre part, par les entités de la branche Travel Retail au titre des contrats de concessions, soit un montant total de 1 405 M€ au 31 décembre 2015.

Par échéance, ces montants se détaillent comme suit :

Par échéance	2016	2017	2018	2019	2020	> 5 ans	Cumul 31.12.2015	Cumul 31.12.2014
Minima garantis sur contrats de commercialisation de droits sportifs	183	165	154	141	156	657	1 456	559
Minima garantis sur contrats de concessions	277	231	189	154	132	422	1 405	972

Par ailleurs, les entités de la branche Sports and Entertainment ont signé auprès des diffuseurs et partenaires des contrats de commercialisation dont le montant s'élève à 1 679 M€ au 31 décembre 2015 selon le calendrier prévu de réalisation suivant :

Par échéance	2016	2017	2018	2019	2020	> 5 ans	Cumul 31.12.2015	Cumul 31.12.2014
Contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	547	345	244	180	109	254	1 679	1 167

NOTE 33 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2015	31.12.2014
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	288	207
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	115	14
- autres engagements donnés	21	16
Actifs faisant l'objet d'engagements	1	1
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	1	-
Engagements reçus :		
- contre-garanties sur engagements donnés	7	14
- autres engagements reçus	20	22
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 288	1 684
<i>Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué</i>	1 250	1 645

Engagements conditionnels de rachats de titres

Lagardère Sports and Entertainment et les minoritaires présents au sein du groupe World Sport Group sont liés par deux pactes d'actionnaires. Aux termes de ces pactes, Lagardère Sports and

Entertainment 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 opposait 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 reprenneur 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 reprenneur 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 des recours contre cette nouvelle décision d'agrément, qui ont été définitivement rejetés par la CJUE le 28 janvier 2016.

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 avait rejeté l'exception d'incompétence soulevée à titre liminaire par Lagardère, Wendel et Planeta mais avait 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 (agréments) de la Commission européenne ayant permis la cession d'Editis à Wendel. Compte tenu de l'arrêt précité de la CJUE du 28 janvier 2016 validant le nouvel agrément de Wendel, cette instance devant le tribunal de commerce de Paris pourrait reprendre.

Les Éditions Odile Jacob ne semblent pas disposer d'arguments sérieux pour étayer leur demande d'annulation des opérations. En tout état de cause, Lagardère ne s'estime pas exposé à des conséquences défavorables du fait de ce dernier 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, le 18 mars 2015, a 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'Autorité des marchés financiers («AMF») et pour délit d'initié par le juge répressif.

C'est donc conformément à cette décision du Conseil constitutionnel que le tribunal correctionnel de Paris a, le 18 mai 2015, reconnu que la mise hors de cause de Lagardère SCA par la Commission des sanctions de l'AMF du 27 novembre 2009 demeure la seule et unique décision applicable dans l'affaire dite «EADS» et a ainsi mis fin à toutes les poursuites à l'encontre du groupe Lagardère.

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 (soit une contrevaletur d'environ 9,1 millions d'euros au cours du 31 décembre 2015) pour

l'introduction illicite sur le territoire national d'espèces animales sans les autorisations requises par la loi (il s'agit de 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, qui a été rejeté le 29 avril 2015. L'amende a été confirmée, majorée des intérêts, soit un montant total de 55 000 000 Réals brésiliens (qui correspond à un contrevaleur d'environ 12,8 millions d'euros au cours du 31 décembre 2015).

SDB prépare un recours devant le tribunal fédéral à l'encontre de cette décision.

Litiges avec des photographes

Des litiges sortent 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 photographiques argentiques et de conservation de photos, et de pertes d'exploitation y afférentes. Un arrêt de la cour de cassation le 28 octobre 2015 a été rendu au bénéfice de Lagardère Active en reconnaissant à l'éditeur de presse la qualité de propriétaire des supports matériels photographiques dès lors que ce dernier les a financés. Les demandes reflétées dans les procédures paraissent pour le moins excessives.

WSG India et WSG Mauritius / 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). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment (anciennement dénommée 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 Mauritius 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 Mauritius d'une somme de 4 250 millions de roupies, soit une contrepartie d'environ 64 millions de dollars US au cours du 31 décembre 2015. Parallèlement, WSG India 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 (1 250 millions de roupies, soit une contrepartie d'environ 18,8 millions de dollars US au cours du 31 décembre 2015) en engageant à ce titre une procédure devant un tribunal indien. WSG India et Mauritius ont aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de leurs droits.

Ainsi, dans le litige opposant WSG India 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 WSG India et sans préjuder 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 India 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 Mauritius à MSM, alors que MSM avait intenté une action en remboursement devant une cour indienne, WSG Mauritius 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 Mauritius 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. Le Tribunal arbitral a, le 17 novembre 2015, ordonné le remboursement des sommes précédemment perçues au titre de l'exécution du contrat, soit un montant incluant les intérêts d'environ 26 M€, cette décision ne pouvant faire l'objet de recours. 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 India. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG India 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 160 millions de roupies, soit une contrevaletur d'environ 9,3 M€ au cours du 31 décembre 2015. Cette rectification est actuellement en cours de discussion. Un appel est en cours et une consignation a été faite par WSG India.

WSG India 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 India).

Enfin, WSG Mauritius a eu connaissance, mi-2015, par voie de presse d'une potentielle enquête conduite par les autorités indiennes en charge de la lutte contre le blanchiment d'argent. Cette enquête viserait les anciens dirigeants du BCCI et les tiers ayant eu des relations commerciales avec le BCCI dans le cadre de l'IPL, dont WSG Mauritius. Néanmoins, si une telle enquête la visait, WSG Mauritius aurait dû être notifiée par les autorités indiennes. À ce jour, elle n'a reçu aucune notification en ce sens.

Lagardère Sports Asia (anciennement dénommée World Sport Group) / Union Arab Football Association

Le 1^{er} juillet 2013, Lagardère Sports Asia a résilié par anticipation deux accords conclus avec l'Union Arab Football Association (UFAA) relatifs à la Coupe arabe des nations et la Coupe de l'UFAA, au motif notamment que certaines compétitions sportives organisées par l'UFAA ne correspondaient pas à ses engagements contractuels. L'UFAA 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 Lagardère Sports Asia. Les parties ont mis fin au litige en signant un protocole d'accord transactionnel le 30 décembre 2015 aux termes duquel Lagardère Sports Asia a versé 3,6 millions de dollars US à l'UFAA.

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.

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. Cette action ne semble pas présenter de risque significatif pour le Groupe.

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 canadien 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. 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. Kobo, qui a contesté cette position devant la Cour d'appel fédérale, a vu son recours rejeté le 18 juin 2015, puis a soumis cette question à la Cour suprême du Canada. Entretemps, la procédure devant le Tribunal a repris.

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'a plus cours depuis 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 Diffilivre (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 prochainement.

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 ex-salariés 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 ex-salariés 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. Les deux procédures ont été jointes devant la cour d'appel et par arrêt du 16 septembre 2015 la Cour, reprenant les arguments développés par MMS, a infirmé les jugements du conseil des prud'hommes et rejeté l'intégralité des demandes de l'ensemble des salariés.

Les salariés ont formé un pourvoi devant la Cour de cassation.

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.

Redressement fiscal Lagardère Duty Free (anciennement dénommée Aelia) et LS Travel Retail Italia

Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia ont reçu conjointement en décembre 2015 un avis de redressement en droits d'enregistrement pour un montant de 7,6 M€, intérêts de retard inclus, portant sur la requalification en cession de fonds de commerce d'une cession de titres de participation intervenue entre

les deux sociétés. La requalification n'apparaît pas fondée en droit et ce redressement a été contesté devant les tribunaux.

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 autres que ceux mentionnés ci-dessus 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 2015, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA s'établit à 11,9M€ et à 22,5M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2014, ces montants s'établissaient respectivement à 13,8M€ et 23,9M€.

En 2015, aucun jeton de présence n'a été perçu par les personnes concernées et 115 000 actions de performance leur ont été attribuées. En 2014, les intéressés n'avaient perçu ni jetons de présence, ni actions gratuites.

35.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Opérations conclues avec LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Amaud 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 2015, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'élève à 27,1 M€ (contre 30,2M€ pour 2014). 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 0,7 M€.

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2015 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 2015 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 TRAVEL RETAIL DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION DE PRESSE EN BELGIQUE ET EN ESPAGNE****Belgique**

Lagardère Travel Retail a signé le 4 février 2016 un accord en vue de la cession au groupe Bpost de ses filiales de Distribution de presse et de Retail intégré en Belgique.

Les activités concernées par ce projet de cession ont représenté en 2015 un chiffre d'affaires consolidé de 431 M€ et un résultat opérationnel courant récurrent de 9 M€. La finalisation de cette cession est subordonnée principalement à l'obtention de l'accord des autorités de la concurrence.

Espagne

Lagardère Travel Retail a signé le 27 octobre 2015 un accord en vue de la cession à Springwater Capital, un fonds d'investissement privé, de ses filiales de Distribution de presse en Espagne.

La finalisation de l'opération a eu lieu le 25 février 2016. Les activités concernées par cette cession ont représenté en 2015 un chiffre d'affaires consolidé de 287 M€ et un résultat opérationnel courant récurrent de 8 M€.

Ces deux opérations constituent une nouvelle étape de la stratégie annoncée par Lagardère Travel Retail visant à se concentrer sur les activités en croissance du Travel Retail, notamment en aéroport.

**NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX**

(En milliers d'euros)	2015			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 301	79,5	3 563	79,2
- <i>Lagardère SCA</i>	173	4,2	169	3,8
- <i>Filiales intégrées globalement</i>	3 128	75,3	3 394	75,4
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	571	13,8	457	10,2
- <i>Lagardère SCA</i>	83	2,0	42	0,9
- <i>Filiales intégrées globalement</i>	488	11,8	415	9,3
Sous-total	3 872	93,3	4 020	89,4
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement				
- <i>Juridique, fiscal, social</i>	280	6,7	477	10,6
- <i>Autres</i>	-	-	1	0,0
Sous-total	280	6,7	478	10,6
Total	4 152	100,00	4 498	100,00

(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
- <i>Lagardère SCA</i>	171	4,2	165	4,1
- <i>Filiales intégrées globalement</i>	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
- <i>Lagardère SCA</i>	60	1,5	25	0,6
- <i>Filiales intégrées globalement</i>	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				
- <i>Juridique, fiscal, social</i>	233	5,8	454	11,2
- <i>Autres</i>	-	-	-	-
Sous-total	233	5,8	454	11,2
Total	4 043	100,0	4 065	100,0

Les autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaire 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 31.12.2015

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2015 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
AUDILIB	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
DIFFULVIRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR SA	5 rue Larmignière – 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	98,97	98,97
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
GRUPE HATIER INTERNATIONAL	11 rue Paul Bert – 92247 MALAKOFF Cedex	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO PATRIA CULTURAL	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	390 674 133	99,99	100,00
HL FINANCES	11 rue Paul Bert – 92247 MALAKOFF Cedex	384 562 070	99,99	100,00
HACHETTE CANADA INC.	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPON	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS RUSSIE	MOSCOU (RUSSIE)		99,90	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE 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 EDITORIAL S.L.	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	11 rue Paul Bert – 92247 MALAKOFF Cedex	542 042 114	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	75 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	562 136 895	100,00	100,00
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

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HATIER				
LES ÉDITIONS HATIER	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon – 75006 PARIS	313 042 541	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 PUBLISHERS LTD	ÉDIMBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GALORE PARK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
HACHETTE SINGAPORE PRIVATE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		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
NB LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NB PUBLISHING INC.	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
RISEING STARS UK 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

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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				
DIFUSORA LAROUSSE MEXICANA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
EDICIONES LAROUSSE MEXIQUE	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
GROUPE OCTOPUS				
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
OCTOPUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL	2 rue Lord Byron – 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA NOUVELLE CALÉDONIE	40 rue de l'Alma – 98800 NOUMEA	103 551 800	59,43	66,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE Cedex	380 193 938	90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUP	CASABLANCA (MAROC)		72,03	80,00
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
AMADEO PRAHA	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	100,00
BEST COFFEE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
BURNONVILLE SA	BRUXELLES (BELGIQUE)		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
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
FULTON HOLDING CORP.	ATLANTA (USA)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC.	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
HDS DEUTSCHLAND GmbH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS RETAIL NORTH AMERICA LP (*)	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
IBD	OSTENDE (BELGIQUE)		100,00	100,00
IMPORT LUX BURNONVILLE SARL	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00

(*) Dont 63 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE DUTY FREE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE Cedex	380 253 518	90,04	90,04
LAGARDÈRE DUTY FREE AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE INFLIGHT	ZAC du Moulin, 6 rue du Meunier 95700 ROISSY EN FRANCE	408 053 809	90,04	100,00
LAGARDÈRE SERVICES BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES DISTRIBUTION	2 rue Lord Byron – 75008 PARIS	451 344 220	100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES TAIWAN LTD	TÂIPEI (TAÏWAN)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)		60,00	60,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL HONG KONG LTD	HONG-KONG (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL IMPORT BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL NETHERLANDS HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SCHIPHOL BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)		65,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPAIN	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UK & IRELAND	LONDRES (ROYAUME-UNI)		90,04	100,00
LS ASIA PACIFIC PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LS AND PARTNERS AT JFK LLC	NEW YORK (USA)		80,00	80,00
LS DISTRIBUTION BENELUX	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION LOGISTICS INC.	MONTREAL (CANADA)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION LOGISTICS NV	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION NORTH AMERICA INC. CROSSINGS FINE FOOD	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LS TR INTERNATIONAL	LE GRAND-SACONNEX (SUISSE)		100,00	100,00
LS TR ITALIA	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TR NORTH AMERICA INC.	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
LS TR ROMA	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TRAVEL SPECIALTY RETAIL DEUTSCHLAND	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL BENELUX	BRUXELLES (BELGIQUE)		88,96	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL FOODSERVICES DEUTSCHLAND	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL MALAYSIA	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		97,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
M TRAFIK	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MEDICOM SANTÉ	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	100,00
MUSIC RAILWAY	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	414 434 431	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
PARADIES HOLDINGS LLC (*)	ATLANTA (USA)		100,00	100,00
RM	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	800 293 664	100,00	100,00
RELAY AND BURGERS	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	811 857 200	100,00	100,00
SCSC	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		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
MARKEDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TOPCODI	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ZENDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE LAPKER				
LAPKER ZRT	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	80,41
BUVIHR ZRT	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
E-SZOLG ZRT	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
LDS DISZTRIBUTOR KTF	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
SPRINTER KFT	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
GROUPE AIREST				
LS TR FOOD SERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00(**)
AIREST COLLEZIONI GLASGOW LTD	GLASGOW (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI DUBLIN LTD	DUBLIN (IRLANDE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST RESTAURANT MIDDLE EAST LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
AIREST RETAIL BAPA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00(**)
AIREST SPA	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00(**)
AIREST VERY ITALIAN FOOD SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST VTV SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00(**)
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA HOLDING GmbH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE FOOD SERVICES SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA GmbH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE FOOD SERVICES AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL TRGOVINA DOO	LJUBLJANA (SLOVÉNIE)		100,00	100,00
SHANGHAI AIREST CATERING LTD	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE				
LAGARDÈRE ACTIVE	149-151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00

(*) Dont 75 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

(**) Le pacte d'actionnaires confère le contrôle à Lagardère Travel Retail.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
909 PRODUCTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 861 334	77,16	80,00
AMAYA-TECHNISONOR	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,89	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 873 421	99,89	100,00
AUBES PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 138 019	99,89	100,00
123 BILLETS	100 rue Lafayette – 75010 PARIS	411 105 117	100,00	100,00
CARSON PROD	27 rue Marbeuf – 75008 PARIS	438 557 282	96,57	96,68
CERT	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,70	99,81
DEMD PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	377 608 377	99,89	100,00
DE PÈRE EN FILS PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 309 994	50,94	51,00
DIFFA	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	808 646 638	50,04	50,10
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
ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 ^{er}	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	381 649 771	99,89	100,00
ÉLECTRON LIBRE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 448 372	99,89	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	622 009 959	99,82	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	542 168 463	99,80	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	352 819 577	99,89	100,00
EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	343 508 750	99,80	100,00
FCUBE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	482 467 610	99,89	100,00
FENIPROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	391 464 633	99,89	100,00
GENAO PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	448 829 275	99,89	100,00
GMT PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	342 171 667	99,89	100,00
GULLI INTERACTIVE	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	533 299 616	99,89	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	99,89	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 027 620	99,89	100,00
JEUNESSE INTERACTIVE	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	491 848 222	99,89	100,00
JEUNESSE TV (GULLI)	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	480 937 184	99,89	100,00
KEEWU PRODUCTION	DAKAR (SÉNÉGAL)		74,92	75,00
LA WEBCO	21 Avenue Gaston Monmousseau 93240 STAINS	752 445 387	70,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE ACTIVE AGENCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	508 963 402	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	1 rue du Ténac – 98000 MONACO	775 751 779	99,89	99,89
LAGARDÈRE ACTIVE DIGITAL	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	497 909 051	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	300 938 826	99,97	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	99,89	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	334 595 881	99,89	100,00
LAGARDÈRE DIGITAL FRANCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	100,00	100,00
LAGARDÈRE STUDIOS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	309 001 477	99,89	100,00
LAGARDÈRE STUDIOS DISTRIBUTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	339 412 611	99,89	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	100,00
LAGARDÈRE MEDIA CONSULTING	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	307 718 320	99,89	100,00
LAGARDÈRE MÉTROPOLES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	329 209 993	99,97	100,00
LAGARDÈRE NEWS	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	415 096 502	99,80	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	99,89	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	350 787 594	99,89	100,00
LÉO VISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	383 160 942	99,89	100,00
LTi VOSTOK	MOSCOU (RUSSIE)		99,89	100,00
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 316 907	99,89	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 608 313	99,89	100,00
MERLIN PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	451 099 402	99,89	100,00
MEZZO	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	418 141 685	59,93	60,00
MONDOCTEUR	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	790 148 001	73,00	73,00
NEWSWEB	151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 905 172	100,00	100,00
PARTNER PROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 513 153	99,89	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	99,80	100,00
PUBLICATIONS FRANCE MONDE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 113 787	99,94	100,00
QUILLET	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	99,89	100,00
RFM RÉGIONS	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	382 002 509	99,89	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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	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	99,89	100,00
VIRGIN RADIO RÉGIONS	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	339 802 118	99,89	100,00
GROUPE BOOMERANG				
BOOMERANG TV	MADRID (ESPAGNE)		81,91	82,00
BOOMERANG CHILE PRODUCCIONES	SANTIAGO (CHILI)		81,91	100,00
BOOMERANG PORTUGAL UNIPESSOAL	LISBONNE (PORTUGAL)		81,91	100,00
BOOMERANG TV ITALIA	ROME (ITALIE)		81,91	100,00
CREATECNA XXI	MADRID (ESPAGNE)		81,91	100,00
DOBLE DIEZ CANARIAS	TELDE (ESPAGNE)		81,91	100,00
DOBLE DIEZ CASTILLA LA MANCHA	TOLEDE (ESPAGNE)		81,91	100,00
DOBLE DIEZ COMUNICACION	LAS PALMAS (ESPAGNE)		81,91	100,00
DTV TECNOLOGIA Y PRODUCCION DIGITAL	ALCOBENDAS (ESPAGNE)		81,91	100,00
PORTOCABO TV	LA COROGNE (ESPAGNE)		81,91	100,00
VERANDA TV	BARCELONE (ESPAGNE)		81,91	100,00
GROUPE L'ARI				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	388 404 717	99,89	100,00
ADI CÔTE D'IVOIRE	ABIDJAN (CÔTE D'IVOIRE)		99,89	100,00
ADI SÉNÉGAL	DAKAR (SÉNÉGAL)		49,95	100,00 ^(*)
BBC RADIOCOM	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,89	100,00
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		99,89	100,00
EUROPA 2	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,89	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,89	100,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,89	100,00
EUROZET CONSULTING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,89	100,00
EUROZET RADIO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,89	100,00
FORWARD Media	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,89	100,00
FREKVENCE 1	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,89	100,00
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,89	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,89	100,00
RADIO BONTON	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,89	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,89	100,00
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,91	80,00
RADIO PLUS POLSKA CENTRUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,89	100,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		63,93	80,00
RADIO SALU – EURO RADIO SAAR	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		51,15	51,30
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		99,89	100,00
RRM PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,89	100,00
RRM SLOVAKIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,89	100,00
SPOLKA PRODUCENCKA PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		89,90	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,89	100,00
GROUPE LEGUIDE				
LEGUIDE.COM	12, rue Godot de Mauroy – 75009 PARIS	425 085 875	100,00	100,00

^(*) Le pacte d'actionnaires confère le contrôle à Lagardère Active.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
DOOYOO GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
DOOYOO LTD	CANVEY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GOOSTER	12, rue Godot de Mauroy – 75009 PARIS	450 888 433	100,00	100,00
SHOPPING GUIDE GmbH (CIAO)	MUNICH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00

GROUPE RÉSERVOIR				
RÉSERVOIR HOLDING	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	799 890 108	69,92	70,00
GROUPE RÉSERVOIR	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	395 221 286	69,92	100,00
RÉSERVOIR MUSIC	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	439 170 333	69,92	100,00
RÉSERVOIR NET	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	429 944 986	69,92	100,00
RÉSERVOIR PROD	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	432 411 502	69,92	100,00

LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT				
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	453 759 078	100,00	100,00
IFAP SPORTS SAS	16 avenue Hoche – 75008 PARIS	448 759 078	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT BRAZIL	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT FINANCE SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	519 085 658	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE SPORTFIVE				
LAGARDÈRE SPORTS SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	873 803 456	100,00	100,00
AJOINT COMMUNICATION GmbH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
AKZIO! GmbH	MUNICH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
EVENT 360	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	527 670 590	100,00	100,00
EVENT KNOWLEDGE SERVICES SA	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS MEDIA SOLUTIONS SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	350 857 686	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED STADIUM SOLUTIONS HONGRIE	BUDAPEST (HONGRIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED STADIUM SOLUTIONS SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	321 500 803	100,00	100,00
LU GERMANY GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
SPONSORSHIP 360	2-6 rue Marcel Monge – 92150 SURESNES	518 902 283	100,00	100,00
SPORTFIVE ASIA SDN.BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERNATIONAL SA	GENÈVE (SUISSE)		100,00	100,00
SPORTFIVE ITALY SRL	TURIN (ITALIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE MARKETING ESPORTIVO LTDA	RIO DE JANEIRO (BRÉSIL)		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
UFA SPORTS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UFA SPORTS SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
UFA SPORTS SLOVAKIA SRO	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		100,00	100,00
UFA SPORTS VENTURES GmbH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UNITED SPORTS DIGITAL 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 SCANDINAVIA				
LAGARDÈRE SPORTS SCANDINAVIA AB	GÖTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
LU SCANDINAVIA AB	GÖTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
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
ARENA MANAGEMENT SWEDEN AB	SOLNA (SUÈDE)			
IEC IN SPORTS ASIA PACIFIC LTD	HONG-KONG (CHINE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS (SUISSE) SARL	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
WORLD TRIATHLON STOCKHOLM AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		55,00	100,00
GROUPE SPORTS INVESTMENT COMPANY				
SPORTS INVESTMENT COMPANY LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED BASEBALL LLC	WILMINGTON (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				
LU EVENTS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LU EVENTS AG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LU EVENTS NORTH AMERICA LLC	CHICAGO (USA)		100,00	100,00
LU EVENTS OCEANIA	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		80,00	80,00
LU EVENTS SPORTS UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
UPSOLUT USAT LLC	WILMINGTON (USA)		78,00	78,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT INC.				
LAGARDÈRE UNLIMITED INC.	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
JEFF SANDERS PROMOTION	BEAVERTON (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED ARIZONA LLC	SCOTTSDALE ARIZONA (USA)		80,00	80,00
LAGARDÈRE UNLIMITED CONSULTING LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LU SSI LLC	ST SIMONS ISLAND (USA)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT				
CASINO DE PARIS	16 rue de Clichy – 75009 PARIS	582 047 957	100,00	100,00
COACH ACADÉMIE DE PARIS	8 rue de la Michodière – 75002 PARIS	494 528 193	60,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	441 268 380	100,00	100,00
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	Chemin de la Croix Catelan – 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT TALENTS FRANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	402 345 425	100,00	100,00
LP 1	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	808 265 235	70,00	70,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LULE MUSIC	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 611	100,00	100,00
SIIS DEVELOPPEMENT	8 rue de la Michodière – 75002 PARIS	537 915 712	60,00	60,00
SIIS EUROPE	SAINT-GILLES (BELGIQUE)		60,00	60,00
SENSO	33 rue Lecocq – 33000 BORDEAUX	790 021 760	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
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES SPECTACLES BATACLAN	50 boulevard Voltaire – 75011 PARIS	702 012 931	70,00	100,00

GROUPE WORLD SPORT GROUP				
WORLD SPORT GROUP INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		78,60	78,60
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	DUBAÏ (ÉMIRATS ARABES UNIS)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP HOLDINGS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		70,74	90,00
WORLD SPORT GROUP INDIA LTD	MUMBAÏ (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 SPORTS AUSTRALIA HOLDING PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
JAVELIN AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT (U.K.) 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	42 rue Washington – 75408 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
MATRA MANUFACTURING & SERVICES	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
MNC	42 rue Washington – 75408 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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 2015 sont les suivantes :

COENTREPRISES	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 TRAVEL RETAIL				
C-STORE	55 rue Deguingand – 92300 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50,00	50,00
CZ PRESS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		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
DUTYFLY SOLUTIONS LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		45,02	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		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 – 92300 LEVALLOIS-PERRET	533 970 950	49,84	50,00
SDA CROATIE	ZAGREB (CROATIE)		45,02	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 – 92300 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
SUMO TRAVEL RETAIL PTY LTD	SURRY HILLS (AUSTRALIE)		50,00	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
MULTIPARK MADRID	MADRID (ESPAGNE)		40,95	50,00
NOVA VERANDA 2010	BARCELONE (ESPAGNE)		40,95	50,00
RADIOHOUSE SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		49,95	50,00

LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT				
GROUPE LU BRÉSIL				
LU ARENA	SAO PAULO (BRÉSIL)		50,00	50,00
LU CASTELAO	SAO PAULO (BRÉSIL)		50,00	50,00
SPE INDEPENDENCIA	SAO PAULO (BRÉSIL)		50,00	50,00

GROUPE SPORTFIVE				
STADION FRANKFURT MANAGEMENT GmbH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00

GROUPE LU EVENTS				
LU EVENTS SOUTH AFRICA PROPRIETARY LTD	LE CAP (AFRIQUE DU SUD)		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 2015 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	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 TRAVEL RETAIL				
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
LAGARDÈRE ACTIVE				
BANDSINTOWN GROUP INC	NEW YORK (USA)		47,92	47,92
EUROPE RÉGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville – 35200 RENNES	410 666 150	48,60	49,00
LA PLACE MEDIA	43 Boulevard Barbès – 75018 PARIS	753 186 337	24,67	24,68
MARIE CLAIRE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	383 953 601	41,99	42,00
SETC	48 - 50 boulevard Senard – 92210 SAINT-CLOUD	378 558 779	49,29	49,31
GROUPE LARI INTERNATIONAL				
107.8 ANTENNE AC GmbH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,50	44,00
107.8 ANTENNE AC GmbH & CO KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,50	44,00
25 AM	LE CAP (AFRIQUE DU SUD)		49,95	50,00
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,96	34,00
MEDIAMARK	RIVONIA (AFRIQUE DU SUD)		49,94	50,00
RADIO 21	BUCAREST (ROUMANIE)		19,98	20,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00
GROUPE SPORTFIVE				
JUNIPER GROUP GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		25,50	25,50

NOTE 39 **COMPTES CONSOLIDÉS 2014 ET 2013**

En application de l'article 28 du règlement no 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 85 à 194 du Document de référence de l'exercice 2014 déposé auprès de l'AMF en date du 1^{er} avril 2015 sous le no D.15-0269.

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 91 à 196 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 parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

6.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

Commentaires sur les comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2015

6.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(M€)	2015	2014
Produits d'exploitation	56	52
Résultat d'exploitation	(29)	(38)
Résultat financier	(2)	(81)
Résultat courant	(31)	(119)
Résultat exceptionnel	(2)	19
Profit d'impôts	74	43
Résultat net comptable	41	(57)

Au 31 décembre 2015, le résultat d'exploitation qui représente principalement l'écart entre les frais de fonctionnement de la holding et les prestations facturées aux branches du Groupe s'établit à -29 M€ en amélioration de 9 M€ par rapport à la perte d'exploitation de l'exercice 2014.

Depuis le 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 avait entraîné les modifications suivantes au sein de l'organisation :

- Lagardère SCA, société sans salariés jusqu'à cette date, est devenue 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 de conseils extérieurs.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(M€)	2015	2014
Produits des VMP et assimilés	-	-
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	-	(2)
Intérêts et charges sur emprunts	(45)	(56)
Charges financières nettes	(45)	(58)
Dividendes encaissés ou à recevoir	63	53
Dotations et reprises de provisions	(18)	(76)
Autres éléments	(2)	-
Résultat financier	(2)	(81)

Le résultat financier ressort en perte à -2 M€ soit en amélioration de 79 M€ par rapport à 2014 qui s'explique pour l'essentiel par :

- une réduction des intérêts sur emprunts de 11 M€
 - principalement imputable à la baisse du taux d'intérêt moyen des dettes obligataires, conséquence du remboursement à son échéance en octobre 2014 du solde de 640 M€ de l'emprunt émis en 2009 au taux de 4,875 %, et de l'émission nouvel emprunt obligataire en septembre 2014 pour 500 M€ portant intérêt à 2 % ;

- et partiellement compensée par les frais de mise en place en mai 2015 du nouveau crédit syndiqué multi-devises de 1,25 milliard d'euros ;

- une progression de 10 M€ des dividendes reçus. En 2015, Lagardère SCA a perçu un dividende de 30 M€ de Matra Nortel

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

Communications (pas de distribution en 2014) et le dividende reçu de Lagardère Finance s'élève à 33 M€ (29 M€ en 2014). En 2014, Financière de Pichat avait versé 24 M€ par prélèvement sur les réserves.

- Des dotations aux provisions de -35 M€, contre des dotations aux provisions à hauteur de -76 M€ en 2014. En 2015, ces dotations portent essentiellement sur :

- les titres de participation Matra Nortel Communications à hauteur de 11 M€ contrepartie d'une partie des réserves distribuées ;
- le risque de change de latent de -19 M€ généré par la conversion en euros de la dette de 530 M\$ contractée en octobre 2015 pour financer l'acquisition du groupe Paradises.

En 2014, les dotations aux provisions concernaient les titres Matra Manufacturing Services dont la valeur nette comptable

avait été dépréciée en totalité soit -40 M€, les titres de la Financière de Pichat à hauteur de -24 M€ et les actions d'autocontrôle pour -13 M€ au titre de l'ajustement au cours de bourse de fin d'année.

- Une reprise de +15 M€ portant sur l'ajustement de la valeur comptable des actions d'autocontrôle au cours de référence au 31 décembre 2015 (27,05 €).

Le résultat exceptionnel (-2 M€) se rapporte en 2015 à des dotations aux provisions pour risques. En 2014, il s'établissait à +19 M€ principalement constitué d'une reprise de provision pour risques.

Le profit d'impôt s'élève à +74 M€ en 2015. Il comprend une charge de -5 M€ au titre de la contribution fiscale de 3% sur les dividendes versés et un profit d'intégration fiscale de +79 M€ (excédent des impôts reçus des filiales membres du groupe fiscal intégré sur la charge fiscale de ce groupe). En 2014, ces montants s'établissaient respectivement à -28 M€ et +71 M€.

6.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

Actif

(M€)	31.12.2015	31.12.2014
Actif immobilisé	6 614	6 114
Créances d'exploitation et divers	126	55
Disponibilités	5	4
Total actif	6 745	6 173

Passif

(M€)	31.12.2015	31.12.2014
Capitaux propres	3 063	3 207
Provisions pour risques et charges	41	17
Dettes financières	3 570	2 896
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	71	53
Total passif	6 745	6 173

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2015 sont positifs de 54 M€.

Les flux nets d'investissement ont consommé une trésorerie de -496 M€, dont -469 M€ concernent le prêt à notre filiale Lagardère North America et -26 M€ se rapportent à la souscription à l'augmentation de capital de Lagardère Media à la suite de l'exercice des bons de souscription d'actions acquis en 2014. Les flux nets d'investissement incluent également les achats et ventes des actions propres gérées dans le cadre du contrat de liquidité.

Les opérations financières dégagent une ressource nette en trésorerie de +443 M€ qui comprend :

L'endettement net total, représenté par la somme de la trésorerie disponible moins les dettes financières évolue comme suit :

(M€)	31.12.2015	31.12.2014
Trésorerie (endettement) net total	(3 565)	(2 892)

Sur l'exercice 2015, l'endettement net est en progression de -673 M€ qui s'explique, pour l'essentiel, par le montant des dividendes versés à hauteur de 167 M€, le prêt à notre filiale Lagardère North America d'un montant de 469 M€ et la souscription à l'augmentation de capital de Lagardère Media pour 34 M€.

- le versement du dividende pour -167 M€ ;
- une augmentation de l'encours des billets de trésorerie pour +83 M€ ;
- l'ouverture et l'utilisation d'une ligne de crédit court terme de +75 M€ ;
- l'octroi en octobre 2015 d'un prêt relais d'un montant de +530 M\$ soit environ +468 M€ destiné à financer l'acquisition du groupe Paradises ;
- une diminution des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance de -17 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 2015 est exigible à moins de 30 jours.

6.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2015

RFA

Bilan de la société mère

Actif (en M€)	31.12.2015 Montants bruts	31.12.2015 Amortissements et dépréciations	31.12.2015 Montants nets	31.12.2014 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	6 317	265	6 052	6 028
- Créances rattachées aux participations	488	-	488	-
- Autres titres immobilisés	80	6	74	86
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Actif immobilisé	6 885	271	6 614	6 114
Créances d'exploitation	11	-	11	5
Créances diverses	90	-	90	42
Valeurs mobilières de placement	4	-	4	3
Disponibilités	1	-	1	1
Charges constatées d'avance	5	-	5	6
Actif circulant	111	-	111	57
Charges à répartir sur plusieurs exercices	1	-	1	2
Écarts de conversion - Actif	19	-	19	-
Total Actif	7 016	271	6 745	6 173

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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Passif (en M€)	31.12.2015 Montants	31.12.2014 Montants
Capital social	800	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	229	247
Réserves :		
- Réserve légale	87	87
- Réserves	-	-
- Autres réserves	1 532	1 531
Report à nouveau	374	599
Résultat net de l'exercice	41	(57)
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	-	-
Capitaux propres	3 063	3 207
Provisions pour risques et charges	41	17
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :		
- Emprunts obligataires	1 006	1 006
- Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	962	316
- Dettes rattachées à des participations	1 602	1 574
Dettes d'exploitation	12	15
Dettes diverses	40	38
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	19	-
Total passif	6 745	6 173

Résultat de la société mère

(en M€)	2015	2014
Produits d'exploitation	56	52
Charges d'exploitation	(85)	(90)
Résultat d'exploitation	(29)	(38)
Produits financiers	65	53
Charges financières	(49)	(91)
Variation des provisions	(18)	(43)
Résultat financier	(2)	(81)
Résultat courant avant impôt	(31)	(119)
Résultat exceptionnel	(2)	19
Impôt sur les résultats	74	43
Résultat net	41	(57)

Tableau de financement de la société mère

(en M€)	2015	2014
Résultat net comptable	41	(57)
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	21	58
Résultat sur cession d'immobilisations	(1)	-
Variation du besoin en fonds de roulement	(7)	(7)
Flux générés (consommés) par l'activité	54	(6)
Investissements financiers	(514)	(45)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	18	20
Diminution des créances et des prêts	-	-
Solde des opérations d'investissement	(496)	(25)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	(442)	(31)
Dividendes versés	(167)	(945)
Diminution des emprunts et dettes financières	-	(640)
Emprunts nouveaux	626	816
Variation des comptes courants Groupe	(16)	796
Solde des opérations financières	443	27
Incidence des écarts de conversion	-	-
Variation de trésorerie	1	(4)
Trésorerie début de période	4	8
Trésorerie fin de période	5	4

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DECEMBRE 2015

(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.

Depuis le 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 avait 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.

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 :

	01.01.2015	Augmentation	Diminution	31.12.2015
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres (*)	6 396	52	51	6 397
Créances rattachées à des participations	-	488	-	488
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Total actif immobilisé	6 396	540	51	6 885

(*) Ce poste inclut les parts dans le FCPI Idinvest pour 11 M€. 4M€ ont déjà été souscrits au 31.12.2015 dont 2 M€ en 2015.

Les créances rattachées à des participations sont constituées du prêt en US dollars consenti à Lagardère North America pour financer l'acquisition du groupe Paradis.

L'augmentation de + 52 M€ du poste Participations correspond principalement à :

- ▶ l'acquisition de titres d'autocontrôle 18 M€
- ▶ la souscription à l'augmentation de capital de Lagardère Media dans le cadre de l'exercice de bons de souscription d'actions 34 M€

La diminution de - 51 M€ correspond principalement à :

- ▶ l'annulation des bons de souscription du fait de leur exercice 8 M€
- ▶ l'annulation de la valeur brute des actions d'autocontrôle par voie de réduction de capital 22 M€
- ▶ la cession d'actions propres dans la cadre du contrat de liquidité 18 M€

Les variations des amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

	01.01.2015	Augmentation	Diminution	31.12.2015
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	282	11	22	271
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Total	282	11	22	271

L'augmentation de l'exercice est constituée de la dépréciation des titres Matra Nortel Communications à hauteur de 11 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 31.12.2015, 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	488	-	488
Créances de l'actif circulant	101	101	-
Total	589	101	488

La créance de l'actif immobilisé correspond principalement au prêt consenti à Lagardère North America.

Les créances de l'actif circulant comprennent :

- ▶ les créances clients Groupe 11 M€

- ▶ les créances sur l'État (17 M€ de crédit d'impôt et 4 M€ de TVA remboursable) 21 M€
- ▶ le compte courant en dollars US Lagardère Finance 45 M€
- ▶ les créances intra-groupe d'intégration fiscale 24 M€

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2015	31.12.2014
Valeur brute	4	3
Dépréciation	-	-
Valeur nette	4	3
Valeur d'inventaire	4	3
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 31.12.2014	800	1 865	599	(57)	-	3 207
Réduction de capital	(4)	(18)	-	-	-	(22)
Augmentation de capital	4	-	-	-	-	4
Affectation du résultat 2014	-	-	(57)	57	-	-
Dividendes distribués (*)	-	-	(167)	-	-	(167)
Résultat de l'exercice	-	-	-	41	-	41
Capitaux propres au 31.12.2015	800	1 847	375	41	-	3 063

(*) Y compris rémunération des commandités.

Au 31 décembre 2015, 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 2015, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 651 658 actions d'autocontrôle pour un montant de 22 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 :

- le 1^{er} avril 2015 aux Co-gérants du Groupe bénéficiaires du plan du 25 juin 2012 ;
- le 27 décembre 2015 aux résidents fiscaux français bénéficiaires du plan du 26 décembre 2013 ;
- le 30 décembre 2015 aux résidents fiscaux étrangers bénéficiaires du plan du 29 décembre 2011.

5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2015
Détention au 1^{er} janvier	2 986 120
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité (*)	684 214
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité (*)	(694 519)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	-
Attributions	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(651 658)
Détention au 31 décembre	2 324 157

(*) Contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, destiné à animer le marché du titre.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

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 2015, la charge d'intérêt s'élève à 21 M€.

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 2015, la charge d'intérêt s'élève à 10 M€.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2015	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	399	399	-	-
Emprunts et dettes financières divers	2 165	76	487	1 602
Dettes d'exploitation et dettes diverses	52	52	-	-
Total général	3 622	533	1 487	1 602

Les emprunts et dettes financières divers comprennent principalement le compte courant avec Lagardère Finance à hauteur de 1 602 M€ et le nouvel emprunt en dollars US, visant à financer l'acquisition du groupe Paradies, d'un montant de 487 M€ au 31.12.2015.

8. ÉTAT DES PROVISIONS

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2015	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2015
Provisions pour risques et charges	17	25 (*)	1 (**)	41
Dépréciations				
- des immobilisations financières	282	11 (***)	22 (***)	271
- autres	-	-	-	-
Sous-total dépréciations	282	11	22	271
Total général	299	36	23	312
Dont dotations et reprises				
- financières	-	34	22	-
- exceptionnelles	-	2	1	-

(*) Dont dotation aux provisions pour risque de change : 19 M€.

(**) Reprises de provisions utilisées : 1 M€.

(***) Le détail est présenté en note 1 : Actif immobilisé.

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	6 540	Dettes financières	1 602
Créances de l'actif circulant	81	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 (*)	70	D'exploitation (**)	56
Financières (***)	16	Financiers (****)	66
Exceptionnelles	1	Exceptionnels	1

(*) Prestation générale Lagardère Ressources.

(**) Dont redevance de marques 8 M€ et redevance d'assistance aux branches 48 M€.

(***) Dont intérêts compte courant Lagardère Finance 1 M€, provisions sur titres de participations 11 M€ et provisions risques et charges 4 M€.

(****) Dont dividendes 63 M€, transfert de charges financières 2 M€.

11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

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	6
Créances de l'actif circulant	5	Dettes d'exploitation et dettes diverses	17
Disponibilités	-		
Total	5	Total	23

12. COMPTES DE RÉGULARISATION

	Montants		Montants
Charges constatées d'avance (*)	5	Produits constatés d'avance	-

(*) Il s'agit notamment 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

	2015	2014
Produits financiers	80	55
Produits financiers de participations	63	53
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	2	-
Autres intérêts et produits assimilés	-	-
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions et transfert de charges	17	2
Gains de change	-	-
Charges financières	(82)	(136)
Intérêts et charges assimilés	(49)	(58)
Dotations aux provisions	(35)	(78)
Perte de change	-	-
Résultat financier	(2)	(81)

14. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2015	2014
Plus et moins-values de cessions d'actifs	-	-
Dotations et reprises de provisions	(1)	19
Autres produits et charges exceptionnels	(1)	-
Résultat exceptionnel	(2)	19

15. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt s'établit à +74 M€ en 2015 comprenant une charge de -5 M€ 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 2015, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 446 M€.

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	1 250
Garanties données au profit de tiers	-	Contregaranties reçues de Tiers	-
Intérêts bancaires sur crédit long terme	94		

Engagements sur risques de change et de taux

Dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux d'intérêt générés par des financements externes ou des prêts et emprunts intra-groupe en monnaie étrangère, la société peut être amenée à contracter des instruments de couverture auprès d'établissements bancaires de premier plan.

Au 31 décembre 2015, la société a conclu des contrats de cross currency swap EUR/USD à départ décalé. Le total des nominaux s'élève à 265 M\$.

Couverture du plan d'options d'achat d'actions

La couverture du plan 2006 portant sur 1 895 336 options à 44,78 € est assurée au travers de l'affectation de 2 274 462 actions directement détenues par Lagardère SCA.

Au 31 décembre 2015, l'action Lagardère cotait 27,51 €.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2012 à 2015, 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 2015
Plans du 25 juin 2012	645 800	139 467
Plans du 26 décembre 2013	712 950	431 155
Plans du 22 décembre 2014	306 120	295 320
Plans du 1 ^{er} avril 2015	444 440	444 440

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans 2012 à 2014, 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 salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 1^{er} avril 2015, l'attribution définitive des actions est soumise à une condition de présence de trois ans, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs basés sur le résultat opérationnel et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe. L'attribution définitive interviendra à l'issue d'une période de trois ans pour les bénéficiaires résidents en France et de quatre ans pour les bénéficiaires résidents à l'étranger.

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 mars 2018, 31 décembre 2016 et 1^{er} avril 2015 respectivement pour les plans 2015, 2013 et 2012 ;
- 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 des plans du 26 décembre 2013 et du 1^{er} avril 2015, l'attribution des actions est soumise :

- d'une part à une condition de présence qui court jusqu'au 31 mars 2018 et 31 décembre 2016 respectivement pour les plans 2015 et 2013 ;
- d'autre part à l'atteinte d'objectifs de performance fondés sur les résultats opérationnels et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe.

Filiales et participations au 31 décembre 2015

(En milliers d'euros)	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	3 056	100,00	
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	2 800 000	290 679	100,00	
LAGARDÈRE MEDIA (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	879 611	334 319	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	2 467	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	10 000	(16 787)	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	24 548	100,00	
M N C (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	89 865	7 564	100,00	
B - Participations (10 à 50 % du capital détenu 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					
	165 451	110 653				(17)	
	16 938	3 570				(22)	
	3 080 000	3 080 000				34 274	33 040
	2 730 374	2 730 374			8 101 (*)	38 710	
	25 445	25 445				(86)	
	92 332	0			78 761	50	
	94 035	0			4 696	(462)	
	112 732	101 775				4 347	30 060
	452	452					

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2015(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 :		6 051 817
Nombre d'actions ou de parts :		
6 453 988	Financière de Pichat & Compagnie	110 653
107 284	Holpa	3 570
280 000 000	Lagardère Finance	3 080 000
55 011 673	Lagardère Media	2 730 374
999 991	Lagardère Participations	25 445
1 000 000	Lagardère Ressources	0
845 474	Matra Manufacturing & Services	0
7 848 480	MNC	101 775
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		0
Total des participations françaises		6 051 817
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 étrangères		452
Total des titres de participations		6 052 269
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)		
C. Fonds d'investissement		
	FCPR IDINVEST	3 681
Total des fonds d'investissement		3 681
D. Actions propres		62 874
Total des actions propres		62 874
Total des autres titres immobilisés		66 555
III. Valeur 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		3 787 598
Nombre d'actions ou de parts :		
5	AMUNDI TRESO 3 MOIS PARTS DP	3 787 598
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)		3 787 598

Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices

(Articles R225-83/R225-102 du Code de commerce)

Nature des indications		2011	2012	2013	2014	2015
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 souscription 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 souscription	-	-	-	-	-
II	Opérations et résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a)	Chiffre d'affaires hors taxes	12 535	7 054	7 239	52 028	56 327
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	257 302	(65 638)	1 976 989	(75 353)	(13 960)
c)	Impôt sur les bénéfices ^(*)	93 037	88 276	23 410	43 467	74 308
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	297 253	53 952	2 006 615	(57 052)	41 082
e)	Résultat distribué aux actionnaires	165 700	166 247	2 100 928	166 783	(**)
III	Résultat par action (en euros)					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,67	0,17	15,25	(0,91)	(0,67)
b)	Résultat après impôts et charges calculées	2,27	0,41	15,30	(0,44)	0,31
c)	Dividende distribué à chaque action	1,30	1,30	16,30	1,30	(**)
IV	Personnel					
a)	Effectif moyen des salariés employés	-	-	-	9	9
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	3 178 984	2 509 884
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	1 837 379	1 038 059

(*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(**) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 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 2015, 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 2016

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno BIZET

MAZARS

Thierry BLANCHETIER

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

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

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 2015, 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 Sports and Entertainment (anciennement – 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 2015.

En ce qui concerne les actifs de la Branche Lagardère Sports and Entertainment (anciennement – Lagardère 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 Lagardère 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 valeurs.

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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 30 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Thierry BLANCHETIER

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno BIZET

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

6.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Associés,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 226-2 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

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 2015, 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 au 1^{er} juillet 2005 et les droits s'acquièrent à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté au sein du Comité Exécutif dans la limite de 20 années, le bénéfice du régime étant subordonné à la présence des bénéficiaires dans l'entreprise lors de leur départ en retraite ou préretraite. Il s'applique également en cas de licenciement après l'âge de 55 ans ou d'invalidité.

Pour l'exercice 2015, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale s'élève à 27,1 millions d'euros par rapport à 30,2 millions d'euros au titre de l'exercice 2014.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 30 mars 2016
Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno BIZET

MAZARS

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	200	7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE RFA	242
7.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions	200	7.4.1 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	242
7.1.2 Présentation de la commandite Lagardère SCA	200	7.4.2 Rapport du Président du Conseil de Surveillance	253
		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	260
7.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS, LES GÉRANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	201		
7.2.1 Associés Commandités	201	7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE) RFA	261
7.2.2 Gérants	201	7.5.1 Opérations conclues avec LC&M	261
7.2.3 Membres du Conseil de Surveillance	205	7.5.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	261
7.2.4 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	212		
7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES RFA	213		
7.3.1 Gérance et Comité Exécutif	213		
7.3.2 Consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2015 aux membres de la Gérance	228		
7.3.3 Conseil de Surveillance	236		
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 2015	237		
7.3.5 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées (Rapport spécial de la Gérance)	238		
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)	241		

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. paragraphe 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 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 à certaines sociétés anonymes classiques, entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire 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 2015, 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 2015 (voir § 8.1.8.1) : 10 438 225.

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant en mars 2003 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 11 mars 2009 et 2015, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 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 2015, 7,96 % 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 (AU 31-12-2015)

Gérant de Lagardère SCA

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31-12-2015)

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 Média (SAS)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Président de la société Lagardère Sports US Inc.

Président de la société Sports Investment Company LLC

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia 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

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 Sogade Gérance (SAS) (*sorti en octobre 2013*)

Représentant permanent de la société Lagardère Unlimited Inc., Associée gérante de la société Lagardère Unlimited LLC (*sorti en septembre 2014*)

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire 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 et Thierry Funck-Brentano.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante le 17 mars 1998 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 10 mars 2010 et 9 mars 2016, pour des durées successives de six années expirant le 17 mars 2022.

À l'occasion du dernier renouvellement du mandat de Arjil Commanditée-Arco le 9 mars 2016, le Conseil de Surveillance a, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts et sur proposition des Associés Commandités, agréé les renouvellements de :

- Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général,
- Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, 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 et Thierry Funck-Brentano assument les fonctions de « Co-gérants » de Lagardère SCA et ont, comme Monsieur Arnaud Lagardère le statut de dirigeant mandataire social.

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 31.12.2015) :

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 2015 : 89 800

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 et 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 (AU 31-12-2015)

Co-gérant de Lagardère SCA

Secrétaire Général du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉES AU SEIN DU GROUPE (AU 31-12-2015)

Administrateur, Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

Président et Président du Conseil d'Administration 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 Travel Retail (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 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 EXERCÉES 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 EXERCÉES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

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)

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, gérant de la société Matpar 4 (SCA) (sorti en décembre 2014)

(1) Voir au paragraphe 8.2.4 les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco.

Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA)
(sorti en janvier 2015)

DOMINIQUE D'HINNIN

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 4 août 1959

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2015 : 123 852

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. À son retour des États-Unis en 1998, il est nommé Directeur Financier de Lagardère SCA.

A) FONCTIONS PRINCIPALES (AU 31-12-2015)

Co-gérant de Lagardère SCA

Directeur Financier du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31-12-2015)

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 Travel Retail (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

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. Amaraury (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 & Compagnie (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 2015 : 103 631

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 (AU 31-12-2015)

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 31-12-2015)

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 Travel Retail (SAS)

Président et membre du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS)

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd

Représentant de la société Lagardère Sports and Entertainment,
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 EXERCES 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)*

Administrateur de l'Université Paris-Dauphine *(sorti en 2012)*

Administrateur de la Fondation Paris-Dauphine *(sorti en 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 2015

		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⁾	05.05.2015	AGO 2019 ^(*)
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.

XAVIER DE SARRAU

16 West Halkin Street - SW1 X8JL Londres

Né le 11 décembre 1950

Nationalité suisse

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⁽³⁾

Président du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique de JC Decaux⁽³⁾

À l'étranger :

Président du Conseil de Thala SA (Suisse)

Administrateur Oredon Associates (UK)

Administrateur Verny Capital (Kazakhstan)

Administrateur de Gordon S. Blair (Monaco)

Gérant Commandité de SCS Sarrau et Cie (Monaco)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur d'IRR SA (Suisse)

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

171, rue de l'Université - 75007 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 (média Internet), Cabestan (spécialiste des plateformes 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 Conseil Scientifique de l'Institut Mines-Télécom

Membre du Conseil d'Administration et du Comité des Rémunérations de Casino Guichard⁽³⁾

Membre du Comité Stratégique du Groupe Open⁽³⁾

Membre du Comité Stratégique de Geolind

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Comité d'Investissement de XAnge Capital 2

Membre du Conseil de Surveillance de XAnge Private Equity

Présidente de Mediapost Holding

Membre du Comité d'Orientations de Matching

Membre du Comité d'Orientations de Media Prisme

Administratrice de Maileva

Membre du Comité d'Orientations de Mediapost

Membre du Comité d'Orientations de Mediapost Publicité

Membre du Comité d'Orientations de SMP

(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.

(3) Société cotée.

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)
 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 cinq dernières années

Mme Martine Chêne n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

GEORGES CHODRON DE COURCEL

7 bis, rue de Monceau - 75008 Paris

Né le 20 mai 1950

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 à la BNP en 1972. Après divers postes à responsabilité, il devient Directeur Général Délégué en 1996. Responsable de la Banque de financement et d'investissement de BNP Paribas (1999-2003), il est nommé Directeur Général Délégué (juin 2003 à juin 2014).

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du Conseil d'Administration de Nexans SA⁽²⁾

Administrateur de FFP SA (Société Foncière, Financière et de Participations)⁽²⁾

Président de SAS GCC Associés

À l'étranger :

Administrateur de Erb SA (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 Bouygues SA

Administrateur de GBL – Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)

Administrateur de Alstom SA

Administrateur de Verner Investissements SAS

Censeur de Exane SA

Président de BNP Paribas (Suisse) SA

Vice-Président de Fortis Bank SA/N.V. (Belgique)

Administrateur de CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille – Belgique)

Censeur de Safran SA

Censeur de Scor SE

Président de Compagnie d'Investissement de Paris SAS

Président de Financière BNP Paribas SAS

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Société cotée.

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⁽²⁾

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

European Adviser de Citygroup

Président du Conseil d'Administration de Coface Services

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 : 600

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 et Administrateur d'Ubisoft Entertainment SA⁽²⁾

Directeur Général Délégué et Administrateur de Gameloft SE, Guillemot Corporation SA⁽²⁾

Administrateur de Rémy Cointreau, AMA SA⁽²⁾.

À l'étranger :

Directeur et 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 des groupes Ubisoft, Gameloft, Guillemot Corporation et Guillemot Brothers SE

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 Paris SAS, Ubisoft Production Internationale SAS, Nadeo SAS, Owlent SAS, Ubisoft Création SAS, Ivory Tower SAS

Directeur Général de Guillemot Brothers SAS

Gérant d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Script Movie SARL, Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris – Mobile SARL, Ivory Art & Design SARL

À l'étranger :

Gérant de Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Ubisoft EcoD (Bulgarie), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg), Ubisoft Sarl (Maroc)

Président et Administrateur d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Editions Musique Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto 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), Ubisoft L.A. Inc. (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 Shanghai 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 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

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Société cotée.

(Royaume-Uni), Future Games of London Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Singapore Pte Ltd (Singapour), Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède), RedLynx Oy (Finlande), Gameloft Diversissements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Canada), Gameloft Live Développement 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 et Guillemot Brothers

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, Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS, Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon 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 Musique Inc. (Canada), 9276-8309 Québec Inc. (Canada), Studio Ubisoft Saint-Antoine Inc. (Canada), Ubisoft Holdings Inc. (États-Unis)

Président d'Ubisoft LLC (États-Unis)

Gérant d'Ubisoft GmbH (Allemagne), Max Design Entertainment Software Entwicklungs GmbH (Autriche), Spieleentwicklungskombinat GmbH (Allemagne), Related Designs Software GmbH (Allemagne)

Administrateur d'Ubisoft Ltd (Irlande), Ubisoft Sweden A/B (Suède)

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

Diplômé du Centre de formation des journalistes à Paris, Pierre Lescure commence sa carrière comme journaliste radio. Il occupe ensuite différents postes à la télévision. En 1984, il participe au lancement de la première chaîne privée de télévision française, Canal+, dont il devient Directeur Général en 1986. Puis, en 1994, il occupe les fonctions de Président-Directeur Général du Groupe Canal+ et devient, en 2001, Directeur Général de Vivendi Universal. Il quitte l'ensemble de ses fonctions au sein de Vivendi Universal et du Groupe Canal+ en avril 2002. En novembre 2002, il est nommé Administrateur de la société Thomson Multimédia, poste qu'il abandonne en 2009. Il a été, de juin 2008 à juillet 2013, directeur du Théâtre Marigny.

En 2013, Pierre Lescure dirige, à la demande du Gouvernement, une mission sur les contenus numériques et la politique culturelle à l'ère du Numérique. Il remet son rapport « Acte II de l'exception culturelle à l'ère du numérique » en mai 2013.

Pierre Lescure est, depuis le 1^{er} juillet 2014, Président du Festival de Cannes.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président de AnnaRose Productions (SAS)

Vice-Président de Molotov

À l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration de Kudelski⁽²⁾ (Suisse)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre de la Commission Exécutive de Prisa TV (Espagne) et celle de Digital + (Espagne)

Directeur du Théâtre Marigny

Administrateur de Havas

JEAN-CLAUDE MAGENDIE

19, rue Raynourd - 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.

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Société cotée.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Président du Collège européen de résolution des conflits
Président de l'Association médiation entreprises
Arbitre et médiateur
Rédacteur de la tribune Hémisphère Droit du *Nouvel Économiste*

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Consultant auprès de l'Union nationale des fabricants (UNIFAB)
Membre de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts de la vie publique
Membre du Conseil d'Administration de 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 Belaïdi 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

Administrateur de Nexity⁽²⁾
Membre du Conseil d'Administration de l'Université Paris-Dauphine

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur et Président du Comité d'Audit de FMM (France Médias Monde)
Membre du Conseil d'Établissement d'enseignement de HEC Paris
Membre du Conseil d'Administration de l'IMA (Institut du monde arabe)

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 connecté 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

Administrateur et Présidente du Comité des Nominations de Amundi⁽²⁾
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

Segre 16 - 2008 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

Javier Monzón est un économiste. Sa carrière professionnelle a été axée sur la finance et la direction de grandes entreprises. Il a travaillé pendant dix ans pour une grande société financière en Espagne. Il a été Directeur Financier et Vice-Président Exécutif de Telefonica en charge du développement de l'entreprise ainsi que Président de Telefonica International avec une vaste expérience et activité en Amérique latine.

De 1993 à 2015, il a été Président Directeur Général de Indra, la plus grande société espagnole de technologie de l'information avec des projets dans plus de 100 pays et plus de 40 filiales internationales.

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Société cotée.

Cette société a une forte présence en Amérique latine, Europe, Moyen-Orient, Asie et aux États-Unis.

En plus de ses rôles de direction, Javier Monzón a été fortement engagé dans des organisations axées sur l'éducation, l'innovation et l'entrepreneuriat.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

À l'étranger :

Membre du Conseil de ACS Group (Espagne)⁽²⁾

Membre du Conseil de Ferroglobe⁽²⁾

Membre du Conseil de Banco Santander⁽²⁾ (Espagne) et Senior Advisor du Président Exécutif de Santander Group

Membre de l'Advisory Board de Chemo Group

Président du Comité Exécutif de Knowledge and Development Foundation (Fundacion CyD)

Vice-Président de Carlos III University

Membre du Conseil de Endeavor Spain

Membre de l'International Advisory Council de Brookings

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président-Directeur Général de Indra Sistemas (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de YPF S.A. (Argentine)

FRANÇOIS ROUSSELY

73, rue de Miromesnil - 75008 Paris

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 et 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 de 2009 à 2015.

Il a rejoint en octobre 2015 la banque d'affaires Messier Maris.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes

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 Crédit Suisse Europe

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 : 610

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

Membre du Conseil d'Administration du Musée d'Orsay

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Vice-Présidente du Conseil d'Administration de l'Orchestre de Paris

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 de dernier renouvellement : 5 mai 2015

Date d'expiration du mandat : AGO 2019⁽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.

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Société cotée.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Administrateur de WorldLine E-Payment Services⁽²⁾ et membre des Comités d'Audit, Gouvernance et Rémunération

Présidente Honoraire de l'American Friends du Musée d'Orsay

À l'étranger :

Administrateur de l'American Cinémaèque

Administrateur de Terra Alpha LLC

Administrateur de Outfront Media⁽²⁾, Présidente du Comité de Gouvernance et Nomination et membre du Comité d'Audit

Administrateur de Take-Two Interactive⁽²⁾, 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

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 Eurofakor), 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⁽²⁾

Membre du Comité Financier de la Chambre de Commerce Internationale

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

M. Patrick Valroff n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

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 DE 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.

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Société cotée.

7.2.4.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSIION 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 de prévention des délits et manquements d'initiés applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère » ;
 - des obligations de conservation fixées par le Conseil de Surveillance depuis 2008 concernant les actions attribuées gratuitement (cf. rapport spécial de la Gérance § 7.3.5).

7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

RFA

7.3.1 GÉRANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF

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. Au 31 décembre 2015, trois d'entre eux étaient également membres de la Gérance et avaient le statut de dirigeants mandataires sociaux, comme M. Arnaud Lagardère.

Au 31 décembre 2015, 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 Relations humaines, de la Communication, et du Développement durable, Co-gérant	
Ramzi Khiroun	Porte-parole de Lagardère SCA, 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 (voir § 7.5.1).

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 recommandations du Code Afep-Medef auxquelles la Société se réfère, 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 d'objectifs à court terme (partie variable du salaire annuel, assis sur les paramètres de l'exercice considéré) et celle qui dépendra de paramètres à moyen et long terme (actions de performance).

Les objectifs sur lesquels reposent tant la fixation de la partie variable du salaire que l'acquisition définitive des actions de performance attribuées 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 Groupe et les Flux Opérationnels Consolidés, critère représentatif du flux de trésorerie engendré par les activités du Groupe. Mais la partie variable du salaire comprend également une tranche relevant de critères extra-financiers, qui est le lieu d'une appréciation qualitative de la performance des intéressés, reposant sur une série d'objectifs prioritaires qui leur sont assignés chaque année.

Dans leur application à l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées (conditions de performance), les objectifs susvisés sont appréciés sur une période d'au moins trois années consécutives. Les actions définitivement acquises ne deviennent ensuite disponibles et librement cessibles qu'à l'écoulement d'une période minimum de deux ans (soit cinq ans après l'attribution initiale des droits potentiels). Pour les membres de la Gérance, des obligations de conservation additionnelles ont été instaurées, liées à la détention d'un portefeuille d'actions Lagardère SCA minimum pour un quart des actions définitivement acquises et à la cessation des fonctions au sein de la Gérance pour un autre quart des actions. Les caractéristiques tant des modalités d'acquisition des actions que d'accès à la liquidité 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 du Groupe sur une période minimum de cinq ans.

Pour compléter le dispositif, des primes peuvent également, 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 enfin d'un droit conditionnel à percevoir un supplément de retraite destiné à compléter les régimes légaux. Pour pouvoir prétendre à ce

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

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 vingt 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 variable 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 d'attributions 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 établit une corrélation forte entre la rémunération des dirigeants et l'intérêt des actionnaires, celui de l'entreprise et, plus généralement de 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 tout au long de l'année. La rémunération fixe de M. Lagardère n'a pas été modifiée depuis l'exercice 2009, celle des autres membres de la Gérance 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

À partir de montants de référence établis pour chacun des membres du Comité Exécutif, le salaire variable comprend au titre de l'année considérée une partie quantitative et, sauf pour Monsieur Arnaud Lagardère, une partie qualitative.

Montants de Référence et Montants Plafonds

M. Lagardère ne recevant ni part variable qualitative, ni options d'actions, ni actions gratuites, sa rémunération variable est basée sur un montant de référence égal à 1 400 000 €, auquel sont appliqués uniquement les critères quantitatifs ci-dessous décrits, sans limite

à la baisse, et dans une limite à la hausse fixée à 150 % de son salaire fixe au titre de l'exercice.

Pour les autres membres du Comité Exécutif, les montants de référence « part quantitative » et « part qualitative » sont égaux. Pour les trois membres de la Gérance, ils représentent chacun 300 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 € comme base de la rémunération variable. Pour chacun, le montant de la « part qualitative » attribuée ne peut excéder 33 % du salaire fixe de l'intéressé au titre du même exercice et le montant total de la rémunération variable ne peut excéder 75 % de ce salaire fixe.

Globalement, les montants de référence représentent 62 % des salaires fixes des membres du Comité Exécutif.

Partie quantitative

La partie quantitative de la rémunération variable est directement liée aux performances du Groupe, au travers de l'indexation du montant de référence qui y est associé sur la moyenne des deux paramètres suivants :

- l'écart entre le taux de progression du Résultat Opérationnel Courant (Résep) des sociétés intégrées du Groupe donné comme Guidance au marché en début d'exercice (ou entre le milieu de la fourchette, dans l'hypothèse où le taux de progression aurait été indiqué sous la forme d'une fourchette dans la Guidance), et le taux de progression du même Résop effectivement atteint pour l'exercice considéré, déterminé selon les règles éventuellement définies dans la Guidance. 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 en cas de sous-performance qu'en cas de surperformance ;

- l'écart en pourcentage entre le montant des Flux Opérationnels Consolidés ressortant du Budget Prévisionnel Consolidé/Tableau de Financement Prévisionnel Consolidé du Groupe établi pour l'exercice considéré et le montant des Flux Opérationnels Consolidés effectivement réalisés pour l'exercice considéré, par application directement proportionnelle de l'écart constaté.

Depuis 2011, le résultat ressortant de l'application de la moyenne de ces deux paramètres peut également être impacté, à la baisse uniquement, en cas d'évolution négative du Résop réalisé pour l'exercice considéré par rapport à celui réalisé pour l'exercice précédent, et ce par application directe du pourcentage de baisse constaté au montant de la part variable quantitative résultant des deux critères précédents.

Au titre de l'exercice 2015, cette formule paramétrique conduit à appliquer un coefficient de 1,47975 aux montants de référence qualitatifs (contre 1,02 en 2012, 1,176 en 2013 et 0,903 en 2014) aboutissant à un montant de rémunération variable quantitative égale à 1 711 093 € pour Monsieur Lagardère, par application du plafond prévu, et à 443 925 € pour chacun de Messieurs Leroy, D'Hinnin et Funck-Brentano.

	Résop	F. O.	Moyenne
Guidance 2015	+ 5,00 %		
Budget 2015		332,4 M€	
Réalisation 2015	+ 8,84 %	523,7 M€	
Différence	+ 3,84 points	+ 191,3 M€	
Impact	+ 38,40 %	+ 57,55 %	
Coefficient applicable	1,384	1,5755	1,47975
Évolution vs Résop 2014			Positive
Coefficient définitif			1,47975

Partie qualitative

La rémunération variable des membres du Comité Exécutif (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère) inclut également une part qualitative reposant sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans les domaines suivants :

- ▶ déploiement du plan stratégique du Groupe ;
- ▶ qualité de la gouvernance, performance managériale ;
- ▶ mise en œuvre de la politique RSE du Groupe.

Le niveau de performance qualitative atteint dans chacun de ces trois domaines, qui ont un poids égal dans la détermination de la part variable qualitative, est soumise à l'appréciation directe de M. Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, celui-ci se fondant notamment sur des comptes-rendus établis par les directions techniques concernées (Direction des Ressources humaines, Direction de la Compliance, etc.) et, pour les objectifs liés à la mise en œuvre de la politique RSE, sur un avis circonstancié émis par la Direction du Développement durable.

Le niveau de performance qualitative atteint peut impacter en plus ou en moins le montant de référence fixé pour chaque membre du Comité Exécutif, sachant que le montant résultant de cette performance ne peut en toute hypothèse excéder 33 % du montant du salaire fixe de l'intéressé. Ce plafond, fixé à 25 % jusqu'en 2014, a été relevé afin de permettre une rémunération effective en cas de surperformance, la marge laissée par l'ancien plafond n'ayant qu'un effet extrêmement réduit et déconnecté de la surperformance possible.

Au titre de l'exercice 2015, Monsieur Arnaud Lagardère a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que la performance qualitative des membres du Comité Exécutif avait été bonne ou très bonne suivant les cas et les efforts soutenus dans les trois domaines susvisés. Compte tenu de cette appréciation, Monsieur Arnaud Lagardère a décidé d'allouer à chacun de Messieurs Leroy, D'Hinnin et Funck-Brentano, à titre de rémunération variable qualitative, 325 000 € représentant 108,33 % de leur montant de référence qualitatif.

Déploiement du plan stratégique du Groupe

En 2015, la feuille de route stratégique du Groupe reposait sur les trois axes suivants :

1. la réduction de l'exposition aux activités en recul ;
2. l'adaptation des activités existantes et le renforcement des positions de leadership ;
3. l'investissement dans les activités à forte croissance.

Au regard du premier objectif, le processus de cession des activités de distribution et de retail intégré s'est poursuivi avec les cessions de Lagardère Services Distribution Suisse en février 2015, de Curtis Circulation Company (USA et Canada) en juillet 2015, et de SGEL (Espagne) en octobre 2015. Dans la presse magazine, 2015 a également vu la vente du magazine *Parents*.

Dans le cadre du deuxième axe stratégique, ont été relevés notamment les partenariats stratégiques conclus avec Yahoo et Google, permettant d'accélérer la mutation numérique du Groupe, le renouvellement du partenariat entre la CAF et Sportive et la poursuite du développement des activités audiovisuelles en Afrique (Radio Musicale, Gulli et distribution de films). Par ailleurs, 2015 a vu la création du Lagardère Lab, ayant pour objectif de développer l'innovation et de renforcer la croissance organique au sein du Groupe.

Enfin, le troisième objectif stratégique s'est vu matérialisé en 2015 notamment par les acquisitions du groupe de production audiovisuelle espagnol Boomerang TV, permettant l'accélération du développement international de Lagardère Entertainment, de la société UFA Sports, marquant le renforcement des

activités de gestion de droits marketing et médias de la branche Lagardère Sports and Entertainment, et du groupe nord-américain Paradies, permettant à Lagardère Travel Retail de franchir une étape significative dans sa stratégie de croissance.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

Les objectifs prioritaires assignés aux membres du Comité Exécutif dans ce second domaine étaient liés à :

1. l'établissement et le suivi de plans de succession des plus hauts dirigeants du Groupe (Gérance et patrons des branches opérationnelles), et
2. la préservation de la réputation et des actifs du Groupe par la promotion et le déploiement de programmes de Compliance.

Concernant le premier objectif prioritaire, les plans de succession établis par la Gérance et présentés au Conseil de Surveillance dès 2014 ont fait l'objet d'une revue en 2015 pour s'assurer de la cohérence de la démarche arrêtée et de la pertinence des propositions formulées. Pour des raisons de confidentialité évidentes, le détail des actions menées dans le cadre de cet objectif ne peut être communiqué.

Concernant le second objectif prioritaire, en 2015, la Compliance a connu une forte impulsion matérialisée par une communication officielle de la Gérance réaffirmant ses enjeux auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Le déploiement de la Compliance a également été renforcé par l'intégration de ses aspects dans les procédures d'engagement financier du Groupe, d'audit interne et de cartographie des risques.

Enfin, au niveau des quatre branches opérationnelles, la mise en œuvre du programme « anti-corruption » s'est accélérée via notamment un plan élargi de formation des collaborateurs. Un nouveau programme spécifique aux « sanctions économiques internationales (OFAC) » a également été conçu et lancé.

Mise en œuvre de la politique RSE du Groupe

Cinq objectifs prioritaires ont été identifiés en cohérence avec la politique RSE du Groupe décrite au chapitre 5.3.1 du présent Document de référence et ont donné lieu notamment aux réalisations suivantes au cours de l'année 2015 :

1. Objectif de représentation de la Diversité : le plan d'action arrêté en 2014 a poursuivi son déploiement en 2015, avec notamment la poursuite des diagnostics des procédures de recrutement au sein de toutes les branches du Groupe, l'organisation de formations de lutte contre les stéréotypes auprès des Comités Exécutifs de deux branches et la signature d'un partenariat avec un cabinet spécialisé dans la promotion de la diversité au niveau du Groupe.
2. Objectif de gestion responsable du Numérique : diverses actions de sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la sécurité numérique ont été menées en 2015. Dans le domaine de l'éducation au Numérique, le Groupe a notamment participé, avec d'autres entreprises et son partenaire historique Netexplo, à la co-construction de la Netexplo Academy, outil de pédagogie à l'éducation numérique, et à sa diffusion en ligne auprès de ses collaborateurs.
3. Objectif de responsabilité liée aux médias (éducation aux médias, promotion de la diversité culturelle, sensibilisation au développement durable) : le Groupe s'est mobilisé autour de la Conférence sur le climat (COP21), à travers notamment le soutien de la Fondation Jean-Luc Lagardère à l'exposition *Empreintes*, l'organisation de différents événements de sensibilisation à destination des collaborateurs et l'implication des médias du Groupe avec des éditions spéciales de *Elle*, *Europe 1*, *Paris Match*, etc.
4. Objectif de lutte contre le changement climatique : des audits énergétiques, pilotés par les Directions Centrales du Groupe,

ont été conduits au sein de toutes les branches. Lagardère Publishing a réalisé son 3^e Bilan Carbone® et plusieurs sociétés de la branche se sont installées dans un nouvel immeuble HQE/ BBC à Vanves.

5. Objectif d'amélioration de la performance RSE : le processus de reporting des informations sociales, sociétales et environnementales a été significativement amélioré par la mise en place du nouveau logiciel Indicia. Un partenariat a été conclu avec Ecovadis (plateforme d'évaluation des fournisseurs) dans le cadre de la politique d'achats responsables menée par le Groupe.

Enfin, la notation extra-financière du Groupe a progressé avec l'intégration dans un nouvel indice (Vigeo Europe 120) et son maintien dans trois autres (Vigeo Eurozone 120, Stoxx Global ESG leaders indices et MSCI Global Sustainability Index).

Rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice 2015

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 Minimum	Montant de Référence	Montant Maximum (% du salaire fixe)	Taux d'atteinte	Montant à Verser	% du salaire fixe
Arnaud Lagardère						
Quantitatif	0	1 400 000	150 %	1,47975	1 711 093	150 %
Qualitatif	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total			150 %		1 711 093	150 %
Pierre Leroy						
Quantitatif	0	300 000		1,47975	443 925	30,12 %
Qualitatif	0	300 000	33 %	1,083	325 000	22,04 %
Total			75 %		768 925	52,16 %
Dominique D'Hinnin						
Quantitatif	0	300 000		1,47975	443 925	36,81 %
Qualitatif	0	300 000	33 %	1,083	325 000	26,95 %
Total			75 %		768 925	63,76 %
Thierry Funck-Brentano						
Quantitatif	0	300 000		1,47975	443 925	36,81 %
Qualitatif	0	300 000	33 %	1,083	325 000	26,95 %
Total			75 %		768 925	63,76 %

C) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Les membres de la Gérance n'ont bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2015.

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

Les membres du Comité Exécutif ne reçoivent pas de jetons de présence au sein du Groupe Lagardère.

G) ATTRIBUTION DE STOCK OPTIONS ET/OU D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Les membres du Comité Exécutif ne perçoivent plus d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis 2006.

En revanche, ils peuvent se voir attribuer par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, des actions de performance.

Pour les membres de la Gérance, ces actions de performance ne peuvent pas excéder, par personne et par an, 0,025 %

du nombre d'actions composant le capital de la Société, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale. Au surplus, le Conseil de Surveillance, statuant conformément aux recommandations du Code Afep-Medef pour encadrer ces attributions, a décidé, notamment, que la valeur des actions de performance attribuées chaque année à chaque membre de la Gérance ne pourrait excéder le tiers de sa rémunération globale au titre de l'année précédente et que le nombre global d'actions de performance attribuées à l'ensemble des membres de la Gérance ne pourrait excéder 20 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions gratuites adoptée par l'Assemblée Générale.

L'attribution d'actions gratuites a été annuelle depuis 2009. Sur les quatre plans aboutis depuis cette date, et sur la base de leur valorisation comptable en normes IFRS, les droits d'origine attribués aux membres de la Gérance ont globalement représenté 33 % des rémunérations reçues. Le taux global moyen de validation de ces attributions d'origine a été de 86,58 %, et le nombre individuel moyen d'actions définitivement acquises chaque année par chaque membre de la Gérance correspond à 0,019 % du capital social.

Le 1^{er} avril 2015, les membres de la Gérance se sont vus attribuer chacun 32 000 actions de performance (représentant 0,024 % du nombre d'actions composant le capital et une valeur totale, en norme IFRS, de 731 200 €). Cette attribution s'est faite dans le respect du cadre fixé par le Conseil de Surveillance qui, lors de sa réunion du 11 mars 2015, après l'examen des résultats du Groupe en 2014, a confirmé les modalités relatives aux plafonds, aux conditions de

performance et aux obligations de conservation applicables aux attributions bénéficiant à la Gérance, ci-après décrites.

- **Période d'acquisition** : les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 1^{er} avril 2018 sous réserve qu'à cette date, les conditions de présence et de performance aient été remplies.
- **Condition de présence** : pour pouvoir prétendre à l'acquisition définitive des actions, chaque membre de la Gérance devra être toujours dirigeant mandataire social de Lagardère SCA le 31 mars 2018 à minuit ; cette condition étant toutefois réputée satisfaite en cas de cessation contrainte de ses fonctions pour un motif autre qu'une faute.
- **Conditions de performance** : les conditions ont été fixées sur la base des critères suivants, internes à l'entreprise, la société Lagardère SCA n'ayant pas, compte tenu de la diversité de ses activités, de comparables boursiers adaptés.

Objectifs de Résop Groupe : l'acquisition de la moitié des actions attribuées est subordonnée à la réalisation par le Groupe, en 2015, 2016 et 2017, d'un Résop Groupe conforme à l'objectif communiqué au marché comme « Guidance » pour chacune desdites années.

Objectifs de Flux Opérationnels Consolidés Groupe : l'acquisition de l'autre moitié des actions attribuées est subordonnée à la réalisation par le Groupe, en 2015, 2016 et 2017, d'un montant de Flux Opérationnels Consolidés conforme au montant budgété pour chacune desdites années.

Pour chacun de ces objectifs (conditionnant l'acquisition d'un sixième de la quantité globale attribuée), un taux d'atteinte inférieur à 50 % sera sanctionné par la perte des actions gratuites allouées à cet objectif ; un taux d'atteinte compris entre 50 % et 100 % donnera lieu à l'attribution d'une proportion équivalente des actions gratuites allouées à cet objectif et, enfin, un taux d'atteinte supérieur à 100 %, en cas de surperformance, donnera lieu à une attribution également proportionnelle, dans la limite toutefois d'un plafond égal à 150 % des actions allouées à cet objectif. En toute hypothèse, le nombre total d'actions gratuites définitivement acquises par chaque membre de la Gérance ne pourra être supérieur au nombre total de droits initialement attribués.

Objectif de progression intrinsèque du Résop Groupe : l'acquisition définitive des actions attribuées est enfin subordonnée à la réalisation en 2017 d'un Résop Groupe égal ou supérieur à la moyenne des Résop Groupe réalisés en 2015 et 2016, la non atteinte de cet objectif se traduisant par une réduction proportionnelle du nombre total d'actions gratuites définitivement acquises.

- **Conservation des actions** : l'obligation générale de conservation portant sur l'intégralité des actions définitivement acquises et courant du 1^{er} avril 2018 au 1^{er} avril 2020 inclus est complétée, pour chaque membre de la Gérance, par une obligation supplémentaire de conserver en compte nominatif pur (i) 25 % des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social de Lagardère SCA et (ii) 25 % supplémentaires des actions définitivement acquises jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues par ledit membre de la Gérance soit au moins égale à un an de rémunération brute et variable, cette valeur étant appréciée chaque année au regard de la moyenne des cours du mois de décembre de l'année précédente et de la rémunération fixe et variable due au titre de l'année écoulée, la partie variable étant retenue pour son montant maximum théorique. À l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes seront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes de négociation fixées par Lagardère SCA dans sa Charte interne de prévention des opérations d'initiés.

Chaque membre de la Gérance a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de ses risques sur ces actions de performance jusqu'à la fin de leur période de conservation. Par ailleurs, aucun instrument de couverture de risques n'a été mis en place sur les actions de performance attribuées aux membres de la Gérance au titre des plans antérieurs.

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 du Comité Exécutif.

I) INDEMNITÉ DE NON CONCURRENCE

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, régime à prestations définies de type additif tel que visé par l'article 39 du Code général des impôts et l'article L 137-11 du Code de la sécurité sociale, mis en place par LC&M à effet du 1^{er} juillet 2005, pour venir compléter les régimes légaux.

Pour pouvoir bénéficier de ce régime, il faut être salarié ou dirigeant de la société LC&M et membre du Comité Exécutif.

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant définitivement acquis que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment du départ en retraite, à l'exception du cas de licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sous réserve que le bénéficiaire n'exerce par la suite aucune activité professionnelle et des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, le bénéficiaire doit avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation d'activité.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Ce régime permet aux bénéficiaires d'acquies des droits de retraite supplémentaire qui complètent les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime.

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 par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2016, un montant maximum de 1 930 800 €.

L'ancienneté prise en compte pour le calcul des droits étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire est plafonné à 35 % de la Rémunération de référence, soit, en 2016, un montant maximum de 675 780 €.

Les droits sont financés exclusivement par l'entreprise et 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 recommandations du Code Afep-Medef.

Au 31 décembre 2015, les montants estimatifs des rentes annuelles établis pour chacun des membres de la Gérance, conformément aux dispositions de l'article D 225-104-1 II du Code de commerce, sont de 675 780 € pour chacun de MM. Arnaud Lagardère et Pierre Leroy, de 542 670 € pour M. Dominique D'Hinnin et de 645 802 € pour M. Thierry Funck-Brentano.

En application de la législation sociale actuelle (article L137-11 du Code de la sécurité sociale), il sera dû par l'entreprise, lors du

versement des rentes, une contribution égale à 32 % du montant de celles-ci.

Par ailleurs, en application des législations sociale et fiscale actuelles, les rentes annuelles qui seront versées aux bénéficiaires subiront, outre les prélèvements sociaux et fiscaux applicables aux pensions (8,4 % dont 4,2 % déductibles du revenu imposable), la contribution spécifique de 14 %, non déductible du revenu imposable, avant d'être imposées au barème de l'impôt sur le revenu et éventuellement à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

K) AVANTAGES EN NATURE – FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

Les frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leur fonction par les membres du Comité Exécutif sont pris en charge par le Groupe.

Les avantages en nature correspondant, sauf dispositions particulières, à la partie éventuellement personnelle de l'usage d'une voiture de fonction.

L) AUTRES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

Le 21 mai 2013, le Groupe a distribué aux actionnaires un acompte sur dividende exceptionnel d'un montant 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 significatif de ce dividende exceptionnel sur la valeur des actions gratuites précédemment attribuées et qui se trouvaient alors encore en période d'acquisition, le Groupe, comme il s'y était engagé dès fin 2013, a versé en décembre 2014 à l'ensemble des salariés et dirigeants du Groupe, bénéficiaires des plans d'actions gratuites 2010, 2011 et 2012 impactés, à titre de compensation définitive et sous forme de salaire, une prime de 9 € par action gratuite, soit un montant total (hors charges sociales) de l'ordre de 7 millions d'euros.

Les membres du Comité Exécutif, également impactés au titre des actions gratuites qui leur avaient été attribuées le 25 juin 2012, ont perçu leur quote-part de cette indemnisation.

Pour les membres de la Gérance (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère qui ne bénéficie d'aucune action gratuite), la compensation n'a pu être versée qu'en avril 2015, après que le nombre d'actions définitivement acquises au titre du plan 2012, en application des conditions de performance qui y étaient associées, ait pu être déterminé. Pour chacun d'eux, la compensation s'est élevée à un montant brut (avant imputation des charges sociales) de 261 045 €.

7.3.1.3 COMITÉ EXÉCUTIF

A) RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES, EN VALEUR BRUTE (AVANT DÉDUCTION DES CHARGES SOCIALES)

	2013	2014	2015
	(1)	(1)	(1)
Partie fixe	5 866 729	5 866 729	6 022 729
Partie variable due	4 040 000	3 357 500	4 530 484
Prime exceptionnelle	-	4 400 000	550 000
Jetons de présence	19 475	-	-
Total	9 926 204	13 624 229	11 103 213

(1) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano et Khiroun à temps complet.

B) OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Plan / Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2015	Nombres d'options annulées à fin 2015	Quantités restant à lever à fin 2015	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
20/11/05 11/05/04	240 000	45,69 € (*)	5	0	286 911 (*)	0	21/11/07 au 21/11/15
Plan en cours :							
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) ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

Plan / Date de l'AG	Nombre d'actions attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions acquises à fin 2015	Nombre d'actions annulées à fin 2015	Nombre d'actions restantes fin 2015	Acquisition 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 (***)
25/06/2012	111 000	4	122 225 (****)	10 764 (****)	0	26/06/2014 01/04/2015 (****)
Plans en cours						
26/12/2013	115 000	4	0	0	137 781 (****)	01/04/2017
01/04/2015	116 000	4	0	0	116 000	01/04/2018

(*) 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 GÉRANCE

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	1 264 200 ⁽¹⁾	1 646 400	1 711 093 ⁽¹⁾	1 264 200
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	20 499	20 499	20 028	20 028
Total	2 425 428	2 807 628	2 871 850	2 424 957

(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.

► Actions de performance attribuées durant l'exercice : néant.

► Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2014	Exercice 2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 425 428	2 871 850
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Total	2 425 428	2 871 850

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	1 474 000	1 474 000
Rémunération variable	570 900 ⁽¹⁾	652 800	768 925 ⁽¹⁾	570 900
Rémunération exceptionnelle	1 100 000	1 100 000	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	8 406	8 406	11 026	11 026
Total	3 153 306	3 235 206	2 253 951	2 055 926

(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.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : 32 000.

Actions de performance attribuées en 2015						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2013	01/04/2015	32 000	731 200	01/04/2018	01/04/2020 ⁽¹⁾	⁽²⁾

(1) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus).

(2) Cf. détail au paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus.

- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : 9 923.

L'obligation légale de conservation des 19 849 actions de performance définitivement acquises par M. Leroy le 2 avril 2013 au titre du plan du 17 décembre 2010 a pris fin le 2 avril 2015. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du 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, d'autre part, à la cessation de ses fonctions.

- Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : 34 751.

Les 32 000 actions de performance attribuées à M. Leroy dans le cadre du plan du 25 juin 2012 et portées à 38 339 actions gratuites suite aux mesures d'ajustement mises en œuvre le

20 juin 2014 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 1^{er} avril 2015, de 34 751 actions, soit un taux d'attribution de 90,64 %, 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 Consolidés : 81,28 %
- évolution du Résop 2014 par rapport à la moyenne 2012-2013 : Positive

Par ailleurs, comme l'ensemble des autres bénéficiaires des plans d'actions gratuites 2010, 2011 et 2012 impactés par la distribution de l'acompte sur dividende exceptionnel 2013, M. Leroy a perçu en 2015, à titre de compensation définitive et sous forme de salaire, une prime de 9 € par action gratuite 2012, soit un montant total brut (avant imputation des charges sociales) de 261 045 € (cf. paragraphe 7.3.1.2.L ci-dessus).

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2014	Exercice 2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	3 153 306	2 253 951
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	731 200
Total	3 153 306	2 985 151

M. Dominique D'Hinnin

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	570 900 ⁽¹⁾	652 800	768 925 ⁽¹⁾	570 900
Rémunération exceptionnelle	1 100 000	1 100 000	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	8 925	8 925	10 120	10 120
Total	2 885 825	2 967 725	1 985 045	1 787 020

(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.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : 32 000.

Actions de performance attribuées en 2015						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2013	01/04/2015	32 000	731 200	01/04/2018	01/04/2020 ⁽¹⁾	⁽²⁾

(1) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus).

(2) Cf. détail au paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus.

- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : 14 886.

L'obligation légale de conservation des 19 849 actions de performance définitivement acquises par M. D'Hinnin le 2 avril 2013 au titre du plan du 17 décembre 2010 a pris fin le 2 avril 2015. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales, un quart de ces actions est néanmoins demeuré soumis à une obligation de conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions. La valorisation du portefeuille d'actions détenues par M. D'Hinnin étant supérieure à un an de rémunération fixe et variable, l'obligation de conservation prévue en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et portant sur un autre quart des actions s'est trouvée levée.

- Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : 34 751.

Les 32 000 actions de performance attribuées à M. D'Hinnin dans le cadre du plan du 25 juin 2012 et portées à 38 339 actions

gratuites suite aux mesures d'ajustement mises en œuvre le 20 juin 2014 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 1^{er} avril 2015, de 34 751 actions, soit un taux d'attribution de 90,64 %, 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 Consolidés : 81,28 %
- évolution du Résop 2014 par rapport à la moyenne 2012-2013 : Positive

Par ailleurs, comme l'ensemble des autres bénéficiaires des plans d'actions gratuites 2010, 2011 et 2012 impactés par la distribution de l'acompte sur dividende exceptionnel 2013, M. D'Hinnin a perçu en 2015, à titre de compensation définitive et sous forme de salaire, une prime de 9 € par action gratuite 2012, soit un montant total brut (avant imputation des charges sociales) de 261 045 € (cf. paragraphe 7.3.1.2.L ci-dessus).

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2014	Exercice 2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 885 825	1 985 045
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	731 200
Total	2 885 825	2 716 245

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	570 900 ⁽¹⁾	652 800	768 925 ⁽¹⁾	570 900
Rémunération exceptionnelle	1 100 000	1 100 000	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	10 683	10 683	13 151	13 151
Total	2 887 583	2 969 483	1 988 076	1 790 051

(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.
- Actions de performance attribuées durant l'exercice : 32 000.

Actions de performance attribuées en 2015						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2013	01/04/2015	32 000	731 200	01/04/2018	01/04/2020 ⁽¹⁾	⁽²⁾

(1) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus).

(2) Cf. détail au paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus.

- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : 14 886.

L'obligation légale de conservation des 19 849 actions de performance définitivement acquises par M. Funck-Brentano le 2 avril 2013 au titre du plan du 17 décembre 2010 a pris fin le 2 avril 2015. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales, un quart de ces actions demeure néanmoins soumis à une obligation de conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions. La valorisation du portefeuille d'actions détenues par M. Funck-Brentano étant supérieure à un an de rémunération fixe et variable, l'obligation de conservation prévue en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et portant sur un autre quart des actions s'est trouvée levée.

- Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : 34 751.

Les 32 000 actions de performance attribuées à M. Funck-Brentano dans le cadre du plan du 25 juin 2012 et portées à 38 339 actions

gratuites suite aux mesures d'ajustement mises en œuvre le 20 juin 2014 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 1^{er} avril 2015, de 34 751 actions, soit un taux d'attribution de 90,64 %, 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 Consolidés : 81,28 %
- évolution du Résop 2014 par rapport à la moyenne 2012-2013 : Positive

Par ailleurs, comme l'ensemble des autres bénéficiaires des plans d'actions gratuites 2010, 2011 et 2012 impactés par la distribution de l'acompte sur dividende exceptionnel 2013, M. Funck-Brentano a perçu en 2015, à titre de compensation définitive et sous forme de salaire, une prime de 9 € par action gratuite 2012, soit un montant total brut (avant imputation des charges sociales) de 261 045 € (cf. paragraphe 7.3.1.2.L ci-dessus).

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2014	Exercice 2015
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 887 583	1 988 076
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	731 200
Total	2 887 583	2 719 276

Options de souscription ou d'achat d'actions⁽¹⁾

	Plans échus					Plan 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⁾	1 313 639 ⁽¹⁾	1 453 451 ⁽¹⁾	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 € ⁽¹⁾	51,45 € ⁽¹⁾	51,45 € ⁽¹⁾	41,64 € ^(**)	45,69 € ^(**)	44,78 € ^(**)
Nombre d'actions acquises au 29 février 2016	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	62 345	-
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	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	-
Options de souscription ou d'achat ⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2015 :						
Monsieur Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	0	0	62 350
Monsieur Philippe Camus	0	0	0	0	0	0
Monsieur Dominique D'Hinnin	0	0	0	0	0	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	0	0	0	0	62 350

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.

(2) Levée le 20/12/2005 de M. P. Leroy.

(*) Après ajustement du 06/07/2005.

(**) 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 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	Plan n°6
Date d'Assemblée	28/04/09	28/04/09	28/04/09	28/04/09	03/05/13	03/05/13
Date d'attribution (*)	31/12/09	17/12/10	29/12/11	25/06/12	26/12/13	01/04/15
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (**)	50 000	116 000	104 000	115 017	115 017	96 000
dont nombre attribué à :						
Monsieur Arnaud Lagardère (***)	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000
Date d'acquisition des actions	02/04/12 02/04/14	02/04/13	02/04/14	01/04/15	01/04/17	01/04/18
Date de fin de période de conservation (****)	02/04/14	02/04/15	02/04/16	01/04/17	01/04/19	01/04/20
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 29 février 2016	42 310	59 547	72 054	104 253	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 690	56 453	31 946	10 764	0	0
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	3 588	0	0
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	1 982	3 588	0	0
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	1 982	3 588	0	0
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2015 (*)	0	0	0	0	115 017	96 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	0	38 339	32 000
Monsieur Philippe Camus	0	0	0	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	0	0	0	38 339	32 000
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	0	0	0	38 339	32 000

(*) 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.

(****) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus).

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 :		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 : ^(c) 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 9 mars 2016 pour une période de 6 ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de 6 ans.

(c) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de 6 ans et renouvelé le 9 mars 2016 pour la même période.

(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.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

7.3.2 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 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. 225-68 du Code de commerce, la Société soumet à l'avis consultatif des actionnaires les éléments de rémunération dus ou attribués 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 de 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.

L'avis consultatif des actionnaires est demandé sur les éléments constitutifs de rémunération, dus ou attribués au titre de l'exercice 2015, pris dans leur ensemble. Ces éléments vous ont été présentés en détail dans la section précédente. Ils peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format proposé par le Guide d'application du Code Afep-Medef.

ARNAUD LAGARDÈRE (montants bruts avant déduction des charges sociales)

Éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2015	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	1 711 093 €	- Cette rémunération brute est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante, à l'exception du périmètre de mesure de la performance qui a été élargi en 2015 à l'ensemble des sociétés intégrées du Groupe alors qu'il ne comprenait auparavant que les seules sociétés intégrées du « Pôle Média » formé par les quatre branches opérationnelles du Groupe. - Cette rémunération variable est uniquement basée sur des critères quantitatifs liés aux performances 2015 du Groupe (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2015 et le Résop Groupe réalisé en 2014) (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 2015 (1,47975 contre 0,903 en 2014 et 1,176 en 2013), la part variable s'est élevée à 150 % de la rémunération fixe annuelle en 2015, par application du plafond prévu.
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 l'exercice 2015.
Jetons de présence	N/A	Monsieur Arnaud Lagardère n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2015.
Attribution de stock-options 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 ouvert et 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 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 lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de pré-retraite. - L'engagement correspondant a été autorisé en tant que de besoin par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions réglementées) 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 28,10 % de sa rémunération fixe et variable versée en 2015. - Aucun montant n'est dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2015.
Avantages en nature	20 028 €	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 dus ou attribués au titre de l'exercice 2015	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	768 925 €	► Cette rémunération brute est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante, à l'exception, d'une part, du périmètre de mesure des critères quantitatifs qui a été élargi en 2015 à la performance de l'ensemble des sociétés intégrées du Groupe alors qu'il ne comprenait auparavant que les seules sociétés intégrées du « Pôle Média » formé par les quatre branches opérationnelles du Groupe et, d'autre part, du plafond applicable à la partie qualitative qui a été relevé de 25 % à 33 % de la rémunération fixe en 2015. ► Cette rémunération variable comprend : – une part qualitative, ne pouvant excéder 33 % de la rémunération fixe, basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans trois domaines, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe, la qualité de la gouvernance et du management et la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence) ; – une autre part, quantitative, liée aux performances du Groupe en 2015 (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2015 et le Résop Groupe réalisé en 2014) (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 2015 (1,47975 pour la part quantitative contre 0,903 en 2014 et 1,176 en 2013 et 1,083 pour la part qualitative contre 1 en 2014 et 2013), la part variable s'est élevée à 52,16 % de la rémunération fixe annuelle en 2015.
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	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2015.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2015.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	731 200 €	► Monsieur Pierre Leroy ne s'est vu consentir en 2015 aucune option sur actions. ► Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2015 de l'attribution de 32 000 actions de performance, représentant 0,024 % du capital social. ► L'acquisition définitive de ces actions de performance en 2018 est subordonnée, outre à une condition de présence, à la réalisation d'objectifs liés aux performances du Groupe en 2015, 2016 et 2017 (Résop Groupe et Flux Opérationnels Consolidés réalisés au titre de ces trois exercices comparés respectivement aux objectifs communiqués comme « guidance » au marché et aux montants budgétés en début d'exercice et progression intrinsèque du Résop Groupe sur ces trois exercices) (cf. détail dans le chapitre 7.3.5. du Document de référence). ► Cette attribution a été décidée par la Gérance le 1^{er} avril 2015 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 (17^e résolution).
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.

Éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2015	Montants ou valorisations comptables	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	0 €	▶ Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ouvert et 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 pré-retraite. ▶ L'engagement correspondant a été autorisé en tant que de besoin par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions réglementées) 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 33,05 % de sa rémunération fixe et variable versée en 2015. ▶ Aucun montant n'est dû à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2015.
Avantages en nature	11 026 €	▶ Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.
Autre élément de rémunération	261 045 €	▶ Monsieur Pierre Leroy a perçu en 2015 un versement d'un montant brut (avant imputation des charges sociales) de 261 045 € correspondant à sa quote-part du règlement indemnitaire versé par le Groupe à l'ensemble des salariés et dirigeants du Groupe, attributaires d'actions gratuites dans le cadre des plans 2010, 2011 et 2012, à titre de compensation de l'impact de l'acompte sur dividende exceptionnel de 9 € distribué par le Groupe en 2013 sur la valeur desdites actions gratuites qui se trouvaient alors encore en période d'acquisition (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence).

DOMINIQUE D'HINNIN (montants bruts avant déduction des charges sociales)

Éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2015	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	768 925 €	► Cette rémunération brute est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante, à l'exception, d'une part, du périmètre de mesure des critères quantitatifs qui a été élargi en 2015 à la performance de l'ensemble des sociétés intégrées du Groupe alors qu'il ne comprenait auparavant que les seules sociétés intégrées du « Pôle Média » formé par les quatre branches opérationnelles du Groupe et, d'autre part, du plafond applicable à la partie qualitative qui a été relevé de 25 % à 33 % de la rémunération fixe en 2015. ► Cette rémunération variable comprend : – une part qualitative, ne pouvant excéder 33 % de la rémunération fixe, basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans trois domaines, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe, la qualité de la gouvernance et du management et la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence) ; – une autre part, quantitative, liée aux performances du Groupe en 2015 (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2015 et le Résop Groupe réalisé en 2014) (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 2015 (1,47975 pour la part quantitative contre 0,903 en 2014 et 1,176 en 2013 et 1,083 pour la part qualitative contre 1 en 2014 et 2013), la part variable s'est élevée à 63,76 % de la rémunération fixe annuelle en 2015.
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	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2015.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2015.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	731 200 €	► Monsieur Dominique D'Hinnin ne s'est vu consentir en 2015 aucune option sur actions. ► Monsieur Dominique D'Hinnin a bénéficié en 2015 de l'attribution de 32 000 actions de performance, représentant 0,024 % du capital social. ► L'acquisition définitive de ces actions de performance en 2018 est subordonnée, outre à une condition de présence, à la réalisation d'objectifs liés aux performances du Groupe en 2015, 2016 et 2017 (Résop Groupe et Flux Opérationnels Consolidés réalisés au titre de ces trois exercices comparés respectivement aux objectifs communiqués comme « guidance » au marché et aux montants budgétés en début d'exercice et progression intrinsèque du Résop Groupe sur ces trois exercices) (cf. détail dans le chapitre 7.3.5. du Document de référence). ► Cette attribution a été décidée par la Gérance le 1^{er} avril 2015 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 (17^e résolution).
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.

Éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2015	Montants ou valorisations comptables	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	0 €	► Monsieur Dominique D'Hinnin bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ouvert et 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 pré-retraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé en tant que de besoin par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions réglementées) 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 30,54 % de sa rémunération fixe et variable versée en 2015. ► Aucun montant n'est dû à Monsieur Dominique D'Hinnin au titre de l'exercice 2015.
Avantages en nature	10 120 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.
Autre élément de rémunération	261 045 €	► Monsieur Dominique D'Hinnin a perçu en 2015 un versement d'un montant brut (avant imputation des charges sociales) de 261 045 € correspondant à sa quote-part du règlement indemnitaire versé par le Groupe à l'ensemble des salariés et dirigeants du Groupe, attributaires d'actions gratuites dans le cadre des plans 2010, 2011 et 2012, à titre de compensation de l'impact de l'acompte sur dividende exceptionnel de 9 € distribué par le Groupe en 2013 sur la valeur desdites actions gratuites qui se trouvaient alors encore en période d'acquisition (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence).

THIERRY FUNCK-BRENTANO (montants bruts avant déduction des charges sociales)

Éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2015	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	768 925 €	► Cette rémunération brute est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante, à l'exception, d'une part, du périmètre de mesure des critères quantitatifs qui a été élargi en 2015 à la performance de l'ensemble des sociétés intégrées du Groupe alors qu'il ne comprenait auparavant que les seules sociétés intégrées du « Pôle Média » formé par les quatre branches opérationnelles du Groupe et, d'autre part, du plafond applicable à la partie qualitative qui a été relevé de 25 % à 33 % de la rémunération fixe en 2015. ► Cette rémunération variable comprend : – une part qualitative, ne pouvant excéder 33 % de la rémunération fixe, basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans trois domaines, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe, la qualité de la gouvernance et du management et la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence) ; – une autre part, quantitative, liée aux performances du Groupe en 2015 (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2015 et le Résop Groupe réalisé en 2014) (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 2015 (1,47975 pour la part quantitative contre 0,903 en 2014 et 1,176 en 2013 et 1,083 pour la part qualitative contre 1 en 2014 et 2013), la part variable s'est élevée à 63,76 % de la rémunération fixe annuelle en 2015.
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	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2015.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2015.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	731 200 €	► Monsieur Thierry Funck-Brentano ne s'est vu consentir en 2015 aucune option sur actions. ► Monsieur Thierry Funck-Brentano a bénéficié en 2015 de l'attribution de 32 000 actions de performance, représentant 0,024 % du capital social. ► L'acquisition définitive de ces actions de performance en 2018 est subordonnée, outre à une condition de présence, à la réalisation d'objectifs liés aux performances du Groupe en 2015, 2016 et 2017 (Résop Groupe et Flux Opérationnels Consolidés réalisés au titre de ces trois exercices comparés respectivement aux objectifs communiqués comme « guidance » au marché et aux montants budgétés en début d'exercice et progression intrinsèque du Résop Groupe sur ces trois exercices) (cf. détail dans le chapitre 7.3.5. du Document de référence). ► Cette attribution a été décidée par la Gérance le 1^{er} avril 2015 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 (17^e résolution).
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.

Éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2015	Montants ou valorisations comptables	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	0 €	▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ouvert et 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 pré-retraite. ▶ L'engagement correspondant a été autorisé en tant que de besoin par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions réglementées) 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 36,34 % de sa rémunération fixe et variable versée en 2015. ▶ Aucun montant n'est dû à Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2015.
Avantages en nature	13 151 €	▶ Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.
Autre élément de rémunération	261 045 €	▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano a perçu en 2015 un versement d'un montant brut (avant imputation des charges sociales) de 261 045 € correspondant à sa quote-part du règlement indemnitaire versé par le Groupe à l'ensemble des salariés et dirigeants du Groupe, attributaires d'actions gratuites dans le cadre des plans 2010, 2011 et 2012, à titre de compensation de l'impact de l'acompte sur dividende exceptionnel de 9 € distribué par le Groupe en 2013 sur la valeur desdites actions gratuites qui se trouvaient alors encore en période d'acquisition (cf. détail dans le chapitre 7.3.1. du Document de référence).

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, à 700 000 euros.

Chaque membre reçoit une part de base. Les membres du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance ont droit à deux parts supplémentaires, les

Présidences tant du Conseil de Surveillance que des Comités donnent droit à une part supplémentaire.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global des jetons de présence divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, la partie variable versée en fonction de l'assiduité est de 60 %.

Les jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance ont été les suivants :

	en 2014 au titre de 2013	en 2015 au titre de 2014	en 2016 au titre de 2015
Nathalie Andrieux	64 512,71	63 636,36	57 931,03
Antoine Arnault	11 122,88	-	-
Martine Chêne	22 245,76	22 727,27	19 310,34
Georges Chodron de Courcel	44 491,53	42 727,27	53 103,45
François David	111 228,81	101 818,18	103 310,34
Xavier de Sarrau	111 228,81 ⁽¹⁾	113 636,36 ⁽¹⁾	96 551,72 ⁽¹⁾
Yves Guillemot	-	15 454,55	19 310,34
Pierre Lescure	40 042,37	45 454,55	50 206,90
Jean-Claude Magendie	20 021,19	22 727,27	19 310,34
Soumia Malinbaum	11 122,88	22 727,27	48 275,86
Hélène Molinari	22 245,76	22 727,27	48 275,86
Javier Monzón	17 796,61 ⁽¹⁾	17 272,73 ⁽¹⁾	16 413,79 ⁽¹⁾
Amélie Oudéa-Castera	21 504,24	-	-
Didier Pineau-Valencienne	23 728,82	-	-
François Roussely	20 021,19	22 727,27	19 310,34
Aline Sylla-Walbaum	39 300,85	59 090,91 ⁽¹⁾	52 137,93 ⁽¹⁾
Susan M. Tolson	22 245,76 ⁽¹⁾	22 727,27 ⁽¹⁾	19 310,34 ⁽¹⁾
Patrick Valroff	64 512,71	68 181,82	57 931,03
Montant total distribué	667 372,88⁽¹⁾	663 636,35⁽¹⁾	680 689,66

(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 74 818,04 € pour l'exercice 2015.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, 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 2015

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 2015 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 1^{er} et le 3 décembre 2015 à la cession de 58 260 actions Lagardère SCA pour un montant brut total de 1 632 733,04 €.

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 2015 ont été déclarées par les membres du Conseil de Surveillance et les personnes qui leur sont liées :

MARTINE CHÊNE

Acquisition, le 25 mars 2015, de 250 actions Lagardère SCA pour un montant brut de 6 788,75 €.

YVES GUILLEMOT

Acquisition, le 16 septembre 2015, de 450 actions Lagardère SCA pour un montant brut de 11 526,75 €.

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 opérations réalisées au cours de l'exercice 2015 concernant les attributions gratuites d'actions.

La politique d'attribution gratuite d'actions vise 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 sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Pour les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA, les membres du Comité Opérationnel Lagardère Media et les cadres dirigeants du Groupe, les actions gratuites attribuées, intégralement soumises à des conditions de performance, constituent, en outre, un outil essentiel de motivation et de rémunération sur le long terme.

DONNÉES GÉNÉRALES

Attributions gratuites d'actions par la Société

1. Actions gratuites définitivement acquises au cours de l'exercice 2015.

651 658 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2015. Ces actions ont toutes été créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves et ont donné lieu à une réduction concomitante du capital social à la même hauteur par voie d'annulation d'actions auto-détenues par la Société dans le cadre de son programme de rachat.

104 253 actions ont été définitivement acquises le 1^{er} avril 2015 par les 3 Co-gérants de Lagardère SCA au titre du plan du 25 juin 2012.

412 853 actions ont été définitivement acquises le 27 décembre 2015 par les bénéficiaires résidents fiscaux français du plan du 26 décembre 2013.

134 552 actions ont été définitivement acquises le 30 décembre 2015 par les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers du plan du 29 décembre 2011.

2. Actions gratuites attribuées au cours de l'exercice 2015.

Sur la base des autorisations données par votre Assemblée le 3 mai 2013 (17^e et 18^e résolution), la Gérance de votre Société a procédé, le 1^{er} avril 2015, à l'attribution de 444 440 actions de performance Lagardère SCA (représentant 0,34 % du nombre d'actions composant le capital) à 47 bénéficiaires, cadres exécutifs et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions légales.

Les caractéristiques de ce plan d'actions de performance sont les suivantes :

– Nombre d'attributaires : 47 personnes.

– Nombre d'actions attribuées : 444 440 (soit 0,34 % du nombre d'actions composant le capital).

– Périodes d'acquisition :

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français au 1^{er} avril 2015, la période d'acquisition a été fixée à trois ans ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 1^{er} avril 2018, sous réserve que les conditions décrites ci-après soient remplies.

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers au 1^{er} avril 2015, la période d'acquisition est fixée à quatre ans ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 1^{er} avril 2019, sous réserve que les conditions décrites ci-après soient remplies.

– Conditions de présence :

Les bénéficiaires ne devront avoir ni démissionné ni été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 31 mars 2018 à minuit.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux des trois sociétés holdings des branches Lagardère Publishing, Lagardère Active et Lagardère Travel Retail, membres du Comité Opérationnel Lagardère Media, ceux-ci devront toujours occuper leurs fonctions au 31 mars 2018 à minuit, sauf cas de cessation contrainte de leurs fonctions pour un motif autre qu'une faute.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA, nous vous prions de bien vouloir vous reporter aux informations particulières données ci-après.

– Conditions de performance :

Ces conditions ont été fixées sur la base des critères suivants, internes à l'entreprise, la société Lagardère SCA n'ayant pas, compte tenu de la diversité de ses activités, de comparables boursiers adaptés.

Objectifs de Résop Groupe : l'acquisition de la moitié des actions attribuées est subordonnée à la réalisation par le Groupe en 2015, 2016 et 2017, d'un Résop Groupe conforme à l'objectif communiqué au marché comme « Guidance » pour chacune desdites années.

Objectifs de Flux Opérationnels Consolidés Groupe : l'acquisition de l'autre moitié des actions attribuées est subordonnée à la réalisation par le Groupe en 2015, 2016 et 2017, d'un montant de Flux Opérationnels Consolidés conforme au montant budgété pour chacune desdites années.

Pour chacun de ces objectifs (conditionnant l'acquisition d'un sixième de la quantité globale attribuée), un taux d'atteinte inférieur à 50 % sera sanctionné par la perte des actions gratuites allouées à cet objectif ; un taux d'atteinte compris entre 50 % et 100 % donnera lieu à l'attribution d'une proportion équivalente des actions gratuites allouées à cet objectif et, enfin, un taux d'atteinte supérieur à 100 %, en cas de surperformance, donnera lieu à une attribution également proportionnelle, dans la limite toutefois d'un plafond égal à 150 % des actions allouées à cet objectif. En toute hypothèse, le nombre total d'actions gratuites définitivement acquises par chaque bénéficiaire ne pourra être supérieur au nombre total de droits initialement attribués.

Objectif de progression intrinsèque du Résop Groupe : l'acquisition définitive des actions attribuées est enfin subordonnée à la réalisation en 2017 d'un Résop Groupe

égal ou supérieur à la moyenne des Résop Groupe réalisés en 2015 et 2016, la non atteinte de cet objectif se traduisant par une réduction proportionnelle du nombre total d'actions gratuites définitivement acquises.

– *Périodes de conservation :*

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français au 1^{er} avril 2015, la période de conservation est fixée à deux ans ; les actions, une fois définitivement acquises, devant être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 1^{er} avril 2020 inclus. Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers au 1^{er} avril 2015, aucune période de conservation ne sera à observer à l'issue de l'acquisition définitive de leurs actions. À compter de leurs dates de disponibilité respectives, les actions deviendront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes de négociation fixées par Lagardère SCA dans sa Charte interne de prévention des opérations d'initiés.

S'agissant des obligations de conservation additionnelles imposées aux dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA conformément aux dispositions légales et aux recommandations du Code Afep-Medef, nous vous prions de bien vouloir vous reporter aux informations particulières données ci-après.

– *Invalidité ou décès d'un bénéficiaire :*

En cas de décès ou 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, le bénéficiaire, ses représentants ou héritiers, selon le cas, pourront demander l'attribution définitive des actions gratuites dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. Lesdits bénéficiaires, représentants ou héritiers pourront dans cette hypothèse soit (i) demander

l'attribution définitive des actions gratuites au 1^{er} avril 2018 ou après cette date, le nombre d'actions définitivement attribuées étant alors celui résultant de l'application de l'ensemble des conditions de performance décrites ci-dessus, soit (ii) demander l'attribution définitive des actions gratuites avant le 1^{er} avril 2018, le nombre d'actions définitivement attribuées étant alors celui résultant de l'application des seules conditions de performance dont le niveau de réalisation est connu à la date de la demande ; les bénéficiaires, représentants ou héritiers renonçant définitivement, par cette demande, à l'attribution des actions gratuites conditionnées à des objectifs de performance dont le niveau de réalisation n'est pas encore connu. Dans cette seconde hypothèse, le critère de « progression du Résop Groupe » ne sera toutefois pas appliqué. Les actions gratuites ainsi définitivement acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles.

En cas de décès ou d'invalidité d'un bénéficiaire, telle que définie ci-dessus, intervenant durant la période de conservation, les actions gratuites deviendront immédiatement cessibles.

– *Valeurs des actions de performance attribuées :*

La valeur des actions de performance ainsi attribuées était, le 1^{er} avril 2015 à l'ouverture de la bourse de Paris, de 27,795 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 22,85 € pour les actions qui seraient définitivement acquises le 1^{er} avril 2018 et à 21,76 € pour celles qui seraient définitivement acquises le 1^{er} avril 2019.

3. État des plans d'actions gratuites en cours en 2015.

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2015 ou en cours au 31 décembre 2015 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 (**)
29.12.2011	630 000	47 143	607 556	-
25.06.2012	645 800	37 210	592 772	139 467
26.12.2013	712 950	9 232	414 052	431 155
22.12.2014	306 120	10 800	-	295 320
01.04.2015	444 440	-	-	444 440
Totaux	2 739 310	104 385	1 614 380	1 310 382

(*) Avant ajustement du 20 juin 2014.

(**) Après ajustement du 20 juin 2014.

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société

- La société 123Billets, entité de la branche Lagardère Active, a procédé, le 24 décembre 2015, à l'attribution à un bénéficiaire de 20 actions gratuites, d'une valeur comptable totale de 1,2 M€, assorties d'une condition de présence, d'une période d'acquisition d'un an et d'une période de conservation de deux ans. Il n'a été, au cours de l'exercice 2015, procédé à aucune autre attribution d'actions gratuites par les sociétés ou groupements liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-180 du Code de commerce.

- La société LeGuide.com avait procédé à des attributions d'actions gratuites en avril et novembre 2012, lesquelles ont donné lieu à l'acquisition définitive de 28 560 actions au cours de l'exercice 2014. 7 508 de ces actions gratuites sont aujourd'hui encore en période de conservation jusqu'en 2016.

Données particulières concernant les dirigeants mandataires sociaux et les salariés de Lagardère SCA

1. Au cours de l'exercice écoulé, Messieurs Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance de Lagardère SCA se sont vus attribuer chacun, dans le cadre du plan du 1^{er} avril 2015 décrit ci-avant, 32 000 actions de performance (représentant 0,024 % du nombre d'actions composant le capital et une valeur totale, en norme IFRS, de 731 200 €). Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, cette attribution s'est faite dans le respect du cadre fixé par le Conseil de Surveillance de Lagardère SCA qui, lors d'une réunion de mars 2015, a confirmé les modalités relatives aux plafonds, aux conditions de performance et aux obligations de conservation applicables aux attributions d'actions gratuites bénéficiant aux membres de la Gérance.

En sus des conditions de performance décrites ci-avant, l'acquisition définitive des actions gratuites est subordonnée à la condition que chaque membre de la Gérance occupe toujours ses fonctions au 31 mars 2018 à minuit, sauf cas de cessation contrainte pour un motif autre qu'une faute.

L'obligation générale de conservation courant du 1^{er} avril 2018 au 1^{er} avril 2020 inclus est complétée, pour chaque membre de la Gérance, par une obligation additionnelle de conserver en compte nominatif pur (i) 25 % des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social de Lagardère SCA et (ii) 25 % supplémentaires des actions définitivement acquises jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues par ledit membre de la Gérance soit au moins égale à un an de rémunération brute et variable, cette

valeur étant appréciée chaque année au regard de la moyenne des cours du mois de décembre de l'année précédente et de la rémunération fixe et variable due au titre de l'année écoulée, la partie variable étant retenue pour son montant maximum théorique. À l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes seront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes de négociation fixées par Lagardère SCA dans sa Charte interne de prévention des opérations d'initiés.

2. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ne se sont vus attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L 233-16 du même code.
3. Au cours de l'exercice écoulé, les neuf salariés de Lagardère SCA se sont vus attribuer, dans le cadre du plan du 1^{er} avril 2015 décrit ci-avant, un nombre total de 37 440 actions de performance (représentant 0,029 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur totale, en norme IFRS, de 855 504 €, soit un nombre moyen d'actions attribuées par personne de 4 160 (représentant 0,003 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur en norme IFRS de 95 056 €).
4. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SCA ne se sont vus attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L 233-16 du même Code.

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 2015 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 2015, consenti aucune option de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.
2. Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'options échus au cours de l'exercice 2015 ou en cours au 31 décembre 2015 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Plan	Nombre de bénéficiaires	Quantités attribuées à l'origine (*)	Prix d'exercice (**)	Quantités levées à fin 2015	Nombre d'options annulées à fin 2015 (**)	Quantités restant à lever à fin 2015 (**)	Dates d'exercice
Options de souscription :							
Néant							
Options d'achat :							
Plan échu :							
21/11/05	495	1 683 844	45,69 €	0	2 027 859	0	21/11/2007 au 21/11/2015
Plan en cours :							
14/12/06	451	1 844 700	44,78 €	0	329 493	1 895 336	14/12/2008 au 14/12/2016
Total					2 357 352	1 895 336	

(*) Avant ajustement du 20 juin 2014.

(**) Après ajustement du 20 juin 2014.

3. Aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2015 compte tenu des cours de l'action Lagardère SCA qui ont évolué entre 21,20 € et 29,39 € alors que les prix d'acquisition des deux plans encore en cours étaient respectivement de 45,69 € et 44,78 €.

Options de souscription et d'achat d'actions consenties par les sociétés et groupements liés à la Société

1. Il n'a été, au cours de l'exercice 2015, consenti aucune option 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 d'options en vigueur ou échu au cours de l'exercice 2015.

Données particulières concernant les dirigeants

mandataires sociaux et les salariés de Lagardère SCA

1. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne se sont vus consentir 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.
2. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de la Société ne se sont vus consentir 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.
3. Au cours de l'exercice écoulé, ni les dirigeants 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 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 2015, 554 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, Travel Retail, Presse, Radio/Télévision, Production audiovisuelle, Digital, Régie publicitaire, métiers liés à l'économie du Sport et de l'Entertainment. Ces activités opérationnelles sont contrôlées au travers de Lagardère Media via respectivement les sociétés Hachette Livre, Lagardère Travel Retail (anciennement dénommée Lagardère Services), Lagardère Active et Lagardère Sports and Entertainment (anciennement dénommée Lagardère Unlimited) ;
- les autres activités, d'importance moindre 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 des 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 avec l'accord du Conseil de Surveillance. Chaque membre de la Gérance représente et engage 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 document.

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 Travel Retail, Lagardère Active, Lagardère Sports and Entertainment.

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.

L'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding est nommé 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 nomme au sein de ces organes d'administration et de contrôle 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 des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques déployés en son sein.

La description ci-après, 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, reprend notamment les différents points d'attention visés dans ce Cadre de Référence et ses guides d'application.

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 au sein du Groupe :

- 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 manière 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.

Les sociétés mises en équivalence, dans lesquelles Lagardère SCA n'exerce qu'une influence notable, ne sont pas comprises dans le périmètre de contrôle, même si le Groupe est amené à y disposer de droits spécifiques liés à sa situation d'actionnaire particulier.

Les sociétés qui ont récemment intégré le périmètre de contrôle de Lagardère SCA doivent progressivement adapter leurs procédures de Contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

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

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 est le comité qui permet à la Gérance de remplir les missions suivantes :

- élaborer la stratégie du Groupe ;
- animer son développement et son contrôle ;
- arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et procéder à leur mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe.

Ce Comité est composé des quatre membres de la Gérance et du Porte-parole de la Gérance, en charge des relations extérieures. Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

La Gérance s'appuie également sur le Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) qui 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.

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 sa mission.

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

Des "business reviews" sont réalisées chaque mois et pour chaque branche du Groupe 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 la branche concernée et son Directeur Financier.

Le « Comité Reporting », 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 l'évolution des activités et la situation financière de chaque branche et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

Le « Comité cash-flow reporting » examine mensuellement, sous la présidence 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.

Le « Comité risque de contrepartie » examine périodiquement ces risques, 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 missions suivantes :

- Apporter un support expert et technique 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 du Groupe 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.
- Gérer les ressources humaines de la branche Lagardère Sports and Entertainment, depuis mars 2011, par délégation expresse du Gérant Commandité agissant également en qualité de Président du Comité de Direction de la branche.

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.

Ces Directions, avec leurs équipes et moyens matériels correspondants, sont regroupées 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.

Leurs missions 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 SCA respectivement à Lagardère Ressources et aux sociétés holding des branches du Groupe qui lui versent, en contrepartie, une rémunération égale à un pourcentage de leur chiffre d'affaires consolidé (de la marge brute consolidée pour Lagardère Travel Retail).

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 Direction de l'Audit Groupe, Direction Juridique Groupe (incluant notamment la Direction Compliance Groupe), Direction du Contrôle de Gestion, Direction des Comptabilités, Direction des Systèmes d'information et 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 (notamment la Politique de Gestion des Talents du Groupe), qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

Ce sujet est développé au chapitre 5.3, "Informations Sociales, Sociétales et Environnementales – Éthique" du présent Document de référence.

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, le groupe Lagardère a élaboré plusieurs chartes, codes et politiques qui viennent compléter ces règles nationales et internationales pour l'encadrement des activités du Groupe et des comportements de ses collaborateurs et partenaires.

La "Politique Achats Responsables", 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, transcription directe des valeurs de Lagardère, et dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs du Groupe partagent une éthique commune.

La "Charte de Prévention des Délits et Manquements d'Initiés applicable aux Collaborateurs du groupe Lagardère", qui complète les dispositions du Code de Déontologie du groupe Lagardère relatif au respect de la confidentialité et aux transactions sur valeurs mobilières, définit les règles d'intervention des collaborateurs du Groupe sur les titres Lagardère et met en place des mesures préventives de nature à limiter les situations pouvant conduire à des opérations d'initiés.

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.

La « Politique générale de financement du groupe Lagardère et de ses filiales » qui organise le financement des opérations et des entités du Groupe.

Enfin, le Groupe déploie une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

Ces différents 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 de référence régit la production de l'information financière et comptable.

Ces textes, définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés et du suivi budgétaire, s'appliquent aux intervenants dans le processus de reporting financier du Groupe. Parmi eux, 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 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 de fonctionnement, de conformité légale et réglementaire et 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 peuvent être spécifiés en fonction du type d'opération. Les projets concernés sont examinés par le Comité Financier, présidé par le Directeur Financier du Groupe. Le Comité Financier formule un avis par tout moyen auprès de la Gérance après avoir évalué, dans ses composantes essentielles, l'intérêt, pour le Groupe et la branche concernée, 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 politique 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, seule 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 adaptés 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 leur responsabilité, 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 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 (droit de la concurrence, etc.) susceptibles de concerner Lagardère SCA et ses différentes branches.

Elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA et des sociétés filiales 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 de la quasi-totalité des entités françaises et étrangères qui composent le Groupe.

Depuis la création de la Direction Compliance Groupe au sein de la Direction Juridique Groupe en 2013, le dispositif de Compliance défini avec la Gérance en 2012 est déployé et ses différentes actions se poursuivent, à savoir (i) la définition de la stratégie de Compliance (adaptée aux risques et destinée à accompagner le développement du Groupe dans le respect de ses valeurs), (ii) la conception, la mise en place et la coordination du déploiement dans les branches de programmes adaptés aux enjeux du Groupe, (iii) le suivi des opérations (analyse des risques, conseil, rédaction de clauses spécifiques...) et (iv) la participation à la gestion des risques et à l'amélioration du traitement des incidents potentiels.

Le programme anti-corruption continue d'être déployé au sein des quatre branches en s'assurant de l'établissement de réseaux de correspondants Compliance, en édictant des politiques et procédures adéquates, en établissant le contenu d'un plan de sensibilisation et en accompagnant le suivi des actions de sensibilisation menées auprès des collaborateurs des branches.

Par ailleurs, un programme spécifique aux sanctions économiques internationales a été lancé et est en cours de déploiement.

Les enjeux de Compliance sont intégrés dans la procédure d'engagements du Groupe, dans le processus d'audit interne ainsi que dans la cartographie des risques Groupe.

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.

Les programmes anti-corruption et sanctions économiques internationales sont 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 forte notoriété 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 cette marque et procède régulièrement à des extensions de sa protection à l'international afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe. La marque Lagardère bénéficie ainsi 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 portant sur les marques lui appartenant que les branches exploitent 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 termes 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.

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 financier du groupe Lagardère repose sur un découpage par branches, engageant la responsabilité de ces dernières.

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 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 intragroupes, 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 de la part des Commissaires aux Comptes confirmation qu'ils ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leur mission et qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêt des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

7.4.1.7 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Gérance sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur le portail intranet du Groupe.

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 individuel 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, 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. 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 DES RISQUES

Un certain nombre de procédures du Groupe concourent à l'identification des risques. Il s'agit en particulier :

- des revues d'audit ;
- des activités de reporting décrites 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.B2 "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 régulièrement une démarche de cartographie des risques généraux qui vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé.

Les éléments d'analyse des risques pris en compte comportent : gravité potentielle, éventualité d'occurrence, 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 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 en termes de signature et avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement, en excluant tout placement spéculatif ou à fort 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 opérationnels

C.6.1 Atteinte aux personnes

Des mesures spécifiques de protection des salariés du Groupe amenés à se déplacer dans des pays ou des endroits sensibles sont déployées par les branches concernées.

Par ailleurs, depuis les attentats survenus à Paris en 2015, des mesures de sécurité supplémentaires ont été déployées dans les locaux parisiens sous la responsabilité du Groupe, en relation avec les autorités.

C.6.2 Sécurité des systèmes d'information

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 et du Contrôle interne, 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 2015.

Elle a traité des domaines suivants :

- ▶ l'évaluation de l'exposition au risque ;
- ▶ l'évaluation et le 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.

Pour faire face à la montée des menaces en matière de sécurité informatique décrite dans le chapitre 3 du présent Document de référence, le Groupe a engagé en 2015 le renforcement de ses

moyens techniques et humains experts, sous la supervision de la Direction des Systèmes d'information du Groupe.

C.6.3 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.

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.

Évaluation des impacts :

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

C.6.4 Autres risques opérationnels

Les branches du Groupe mettent en œuvre 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.

C.7 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 ou temporaires.

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs 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 révéleront toujours efficaces.

Au sein de la Direction de la Trésorerie et du Financement, la Direction des Assurances 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.

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	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.

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.

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 valide par ailleurs en fin d'année le budget annuel et le plan à trois ans proposés par chacune des branches.

Le Comité Reporting 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, 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. Ces opérations exceptionnelles comprennent notamment :

- les investissements/désinvestissements envisagés ;
- les engagements contractuels emportant unitairement des engagements financiers ou des engagements hors bilan significatifs au niveau du Groupe ;
- 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 ;
- opérations exceptionnelles au-delà de celles soumises à un Comité Financier ;
- litiges présentant un impact financier supérieur à 5 M€ (isolément ou annuellement) ou emportant un risque d'image pour le Groupe ;
- engagements de non-concurrence ;
- clauses de changement de contrôle ou relatives à des « personnes clés » ;
- procédures de traitement des difficultés des entreprises (faillites, etc.) ou d'exécution forcée.

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, 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 ET DES ASSURANCES

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.8.A2, la Direction des Risques et du Contrôle interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère.

Au titre de ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle interne établit une synthèse des risques du Groupe, assure un rôle

de veille et d'alerte vis-à-vis de la Gérance et des branches ainsi que la réalisation d'analyses de risques transverses au Groupe. Plus spécifiquement :

- La Direction fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques.
- La Direction apporte un support à la Gérance en réalisant des analyses de risques transverses au Groupe ou spécifiques.
- 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 sera reconduit en 2016. 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.

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.

Au sein de la Direction de la Trésorerie et du Financement, la Direction des Assurances anime des programmes d'assurances au bénéfice des entités du Groupe, de leurs salariés et des mandataires sociaux. 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 Assurances.

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. Elle s'appuie sur un correspondant au sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche est rattaché à un membre du Management de sa branche, qui est le plus souvent le Directeur Financier. Cette organisation permet d'assurer une surveillance renforcée et plus efficace du dispositif de contrôle interne au sein de l'ensemble du Groupe.

Comme indiqué au paragraphe 7.4.1.9 "Activités de contrôle", Lagardère SCA met en œuvre annuellement une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe. Cette démarche est animée par les Responsables de Contrôle interne et consolidée par la Direction des Risques et du Contrôle interne. Elle participe au processus continu d'amélioration de la maîtrise et de l'efficacité des traitements au sein des entités du groupe Lagardère.

La méthodologie repose sur la définition d'un référentiel Groupe (diffusé auprès de toutes les branches) composé de 7 processus financiers, 13 processus opérationnels et 2 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.C6.2.

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 SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

C.1 Sécurité

Comme décrit au paragraphe 7.4.1.8.C6.2, 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. La dernière enquête date de 2015.

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, des Rémunérations et de la Gouvernance lors de sa réunion du 2 mars 2016 et par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 3 mars 2016 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 9 mars 2016.

1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus. Le renouvellement du Conseil s'effectue sur

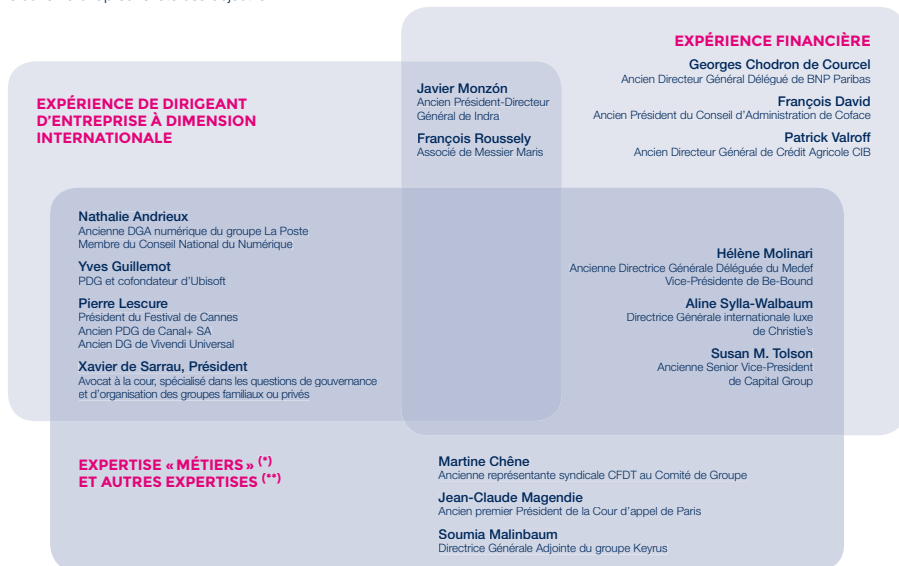
Le schéma ci-après reflète ces objectifs :

une base d'un tiers des membres tous les ans. Les mandats sont d'une durée maximum de quatre ans.

Au 31 décembre 2015, 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, des Rémunérations et de la Gouvernance, 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.



(*) Médias / Distribution / Innovation / Nouvelles technologies.

(**) 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, des Rémunérations et de la Gouvernance permet de conclure que tous les membres sont « indépendants » au regard des différents critères visés par le Code Atep-Medef sur le Gouvernement d'entreprise des

sociétés cotées, critères considérés par le Conseil de Surveillance comme la grille d'analyse de référence, tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. tableau détaillé ci-après).

Concernant François Roussely, compte tenu de sa nouvelle position professionnelle (associé de Messier Maris), le Conseil a conclu que ce dernier pouvait être qualifié de membre indépendant en l'absence de flux financiers entre cette banque et le Groupe.

Tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) au 31/12/2015 des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères retenus par le Code de Gouvernement d'entreprise Afep-Medef pour définir l'indépendance

	X. de Sarrau	N. Andrieux	M. Chêne	G. Chodron de Courcel	F. David	Y. Guilleminot	P. Lescure	J.C. Magendie	S. Malinbaum	H. Molinari	J. Monzón	F. Roussely	A. Sylla-Walbaum	S. Tolson	P. Valroff
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef appliqués par le Conseil de Surveillance															
Ne pas être salarié non protégé ou dirigeant mandataire social, ni de la Société, ni du premier actionnaire stable de la Société, ni d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être lié (directement ou indirectement) à un client, fournisseur, partenaire commercial, banquier d'affaires, banquier de financement : ► significatif de la Société ou de son Groupe ; ► ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec l'un des Gérants	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas détenir, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 10 % du capital social ou des droits de vote dans la Société ou l'une des sociétés de son Groupe ni être lié de quelque manière que ce soit à un actionnaire détenant une participation supérieure à 10 % dans la Société ou une société de son Groupe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conclusion	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef non appliqués par le Conseil de Surveillance															
Ne pas être membre du Conseil depuis plus de 12 ans	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓

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'intérêts, 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, des Rémunérations et de la Gouvernance** : 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 2016. Au cours de l'exercice 2015, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises avec un taux moyen de présence de 93 % (cf. infra le tableau d'assiduité) :

- ▶ le 11 mars, avec un taux de participation de 87 %, 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 Conseil s'est penché sur le renouvellement du mandat de Gérant de Arnaud Lagardère et a décidé, à l'unanimité, d'approuver ce renouvellement pour une durée de six ans. Le Conseil a également décidé d'étendre les missions du Comité des Nominations et des Rémunérations aux sujets notamment de gouvernance et de responsabilité sociétale de l'entreprise, de nommer deux membres supplémentaires ayant des compétences particulières dans ces domaines et de le renommer Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Son règlement intérieur a été modifié en conséquence. Enfin, le Conseil a décidé de modifier la répartition des jetons de présence pour aligner la rémunération de ce Comité sur celle du Comité d'Audit ;
- ▶ le 3 juin, avec un taux de participation de 93 %, pour faire un point sur l'actualité du Groupe et sur l'activité, l'organisation et la vision stratégique de Lagardère Sports and Entertainment – anciennement dénommée Lagardère Unlimited (présentation animée par Andrew Georgiou). Les conclusions de l'auto-évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil et des Comités ont également été présentées ;
- ▶ le 2 septembre, avec un taux de participation de 100 %, notamment pour examiner la situation générale des activités et de leurs perspectives ainsi que les comptes sociaux et consolidés semestriels et faire un point sur la vision stratégique de Lagardère Travel Retail (présentation animée par Dag Rasmussen et son équipe) ;
- ▶ le 2 décembre, avec un taux de participation de 93 %, pour examiner la situation et la stratégie générale du Groupe. Patrick Valroff, Nathalie Andrieux et Soumia Malinbaum ont présenté les conclusions de l'étude sur les risques et opportunités du Numérique dans le Groupe qu'ils ont menée. Par ailleurs, les conclusions sur la mission d'évaluation extérieure du fonctionnement et des travaux du Conseil ont été présentées et discutées. Enfin, le processus de nomination et de renouvellement de la Gérance a été expliqué.

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 2015

Membre du Conseil	Taux d'assiduité au Conseil de Surveillance	Taux d'assiduité au Comité d'Audit	Taux d'assiduité au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance
Nathalie Andrieux	100 %	100 %	
Martine Chêne	100 %		
Georges Chodron de Courcel	100 %		100 %
François David	100 %	66 %	100 %
Yves Guillemot	100 %		
Pierre Lescure	75 %		100 %
Jean-Claude Magendie	100 %		
Soumia Malinbaum	100 %		100 %
Hélène Molinari	100 %		100 %
Javier Monzón	75 %		
François Roussely	100 %		
Xavier de Sarrau	100 %	100 %	
Aline Sylla-Walbaum	50 %	100 %	
Susan M. Tolson	100 %		
Patrick Valroff	100 %	100 %	

Enfin, afin d'assurer une meilleure communication au Conseil de Surveillance et donc d'améliorer son fonctionnement, un système d'information numérique destiné aux membres du Conseil a été mis en place en 2015. Cette plateforme leur permet d'avoir accès à tout moment à toute la documentation pertinente à jour relative au Conseil et aux Comités.

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 2015, 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 90 %, 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 3 mars, de mai et de juillet, et 80 % des membres étaient présents aux réunions du 5 mars, d'octobre et de novembre.

La réunion du 3 mars avait pour objet la revue des tests de valeurs relatifs aux actifs incorporels au regard des comptes arrêtés au 31 décembre 2014 ainsi qu'une présentation des dernières actualités et des processus mis en place par le Groupe en termes de Sécurité des Systèmes d'information.

La réunion du 5 mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2014 et à la présentation et l'examen du projet de rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques.

Le 19 mai, le Comité s'est penché sur l'activité de l'Audit interne au premier semestre 2015 et sur la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes. Il s'est, par ailleurs, vu présenter la Politique Fiscale et les processus de gestion de la Fiscalité du Groupe. Le Comité a enfin fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M).

Le 29 juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2015 et a assisté à la présentation de la Politique de Financement Groupe.

Le 6 octobre, une présentation des conclusions de la revue externe des dispositifs d'audit interne, de gestion des risques et du contrôle interne, de compliance et de sécurité des systèmes d'information a été réalisée par le cabinet Deloitte. Le Comité d'Audit s'est également vu présenter la cartographie des risques et les résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne.

Enfin, lors de sa réunion du 17 novembre, il s'est penché sur l'activité de l'audit interne durant le second semestre 2015 et sur le plan d'audit 2016 et s'est vu exposer un état des litiges par la Direction Juridique Groupe ainsi qu'un état d'avancement sur la démarche Compliance 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 de la Fiscalité Groupe, la Directrice 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 Groupe, ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.

3.2 COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance a été créé le 27 avril 2010 par le Conseil de Surveillance, qui a décidé, le 11 mars 2015, d'étendre ses missions à des sujets de gouvernance et de développement durable et de

modifier en conséquence son règlement intérieur. Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance a 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 2015, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance était composé de François David (Président), Georges Chodron de Courcel, Pierre Lescure, Soumia Malinbaum et Hélène Molinari (ces deux derniers membres ayant été nommés en mars 2015 au sein de ce Comité par le Conseil de Surveillance suite à l'extension de ses missions) soit intégralement de membres indépendants (cf. §.1 ci-dessus).

Celui-ci s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice ; la totalité des membres était présente à chacune de ces réunions.

Lors de sa réunion de février, le Comité a analysé la composition du Conseil et des Comités, l'indépendance des membres et a préparé le renouvellement du mandat de Susan Tolson venant à échéance.

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.

Il a par ailleurs procédé à l'examen annuel des conditions d'attribution des droits à actions gratuites aux dirigeants, examiné les conclusions de l'auto-évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités et décidé de proposer au Conseil une évaluation externe en 2015 conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Le Comité a enfin réfléchi à sa propre évolution et décidé de proposer au Conseil d'étendre son champ d'action à certains éléments relevant des domaines de la gouvernance et du développement durable, de renforcer sa composition et de modifier son nom en conséquence.

Lors de sa réunion d'avril, le Comité a lancé le processus d'évaluation externe du Conseil de Surveillance et de ses Comités, et examiné, en préparation de l'Assemblée Générale, les principaux commentaires des prescripteurs de vote et investisseurs concernant le Conseil.

En septembre, la Directrice déléguée au développement durable a présenté au Comité les modalités de notation extra-financière de Lagardère SCA et le Secrétaire Général du Groupe a présenté la politique de rémunération de la Gérance et les différents paramètres qui la composent.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, le Comité a examiné les conclusions de l'évaluation externe du fonctionnement du Conseil et des Comités et fait un point d'étape sur la feuille de route RSE 2015-2020.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Secrétaire Général du Groupe, et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice déléguée au développement durable et du consultant extérieur en charge de l'évaluation du Conseil.

4. L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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. Cette évaluation est réalisée par un consultant extérieur tous les trois ans.

En conséquence, le Conseil de Surveillance a procédé en 2015 à l'évaluation externe, pilotée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Elle a été menée à l'aide

d'un questionnaire rempli lors de l'entretien mené par le consultant avec chacun des membres du Conseil.

Les conclusions ont été présentées au Conseil de Surveillance du 2 décembre.

Les membres se sont montrés globalement très satisfaits de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités. Ils ont relevé en particulier que le fonctionnement du Conseil de Surveillance avait significativement progressé ces dernières années notamment sous l'impulsion du Président et que le Conseil jouait, à leur sens, pleinement son rôle.

Parmi les pistes d'améliorations, il a été notamment suggéré d'organiser une séance supplémentaire du Conseil qui serait plus informelle afin de développer les relations entre les membres mais également avec la Gérance. Cette réunion permettrait en particulier de revoir plus en détails la structure du portefeuille d'activités du Groupe et de faire un suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques.

Enfin, le Conseil a d'ores et déjà décidé, compte tenu des conclusions de l'évaluation, de pérenniser la pratique des groupes de travail du Conseil sur des sujets spécifiques et des réunions avec la Gérance. Il a également décidé de poursuivre, au travers d'un groupe de travail, le processus de suivi des plans de succession.

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 novembre 2015 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.

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, Pierre Lescure et François Roussely 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/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 2015.

Le Président du Conseil de Surveillance

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

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 2015.

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 2016

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Thierry BLANCHETIER

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno BIZET

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 ;
- 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.

Pour l'exercice 2015, la facturation émise au titre de la convention par Lagardère Capital & Management s'élève à 27,1 M€ contre 30,2 M€ en 2014. Aux rémunérations brutes comptabilisées s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe et frais divers), le total des charges s'élève à 26 M€. Le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue de la convention, s'établit, après imputation de l'impôt correspondant, à 0,7 M€.

La convention réglementée dite « Convention d'Assistance » qui lie au Groupe la société Lagardère Capital & Management, et les dispositions qui lui sont associées 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.

Cette convention a également fait l'objet d'un examen par la Conseil de Surveillance le 9 mars 2016, conformément à l'article L 225-88-1 du Code du commerce.

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 dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

8

AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1 CAPITAL SOCIAL RFA	264	8.2.5 Modification des droits des actionnaires	274
8.1.1 Montant et évolution du capital social	264	8.2.6 Assemblées générales des actionnaires	274
8.1.2 Autodétention et autocontrôle	266	8.2.7 Conditions d'un changement de contrôle de la Société	276
8.1.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	267	8.2.8 Déclarations de franchissements de seuils statutaires	276
8.1.4 Capital autorisé mais non émis	267		
8.1.5 Nantissements d'actions de l'émetteur	268	8.3 CONTRATS IMPORTANTS RFA	277
8.1.6 Marché des titres	268	8.3.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie	277
8.1.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	270	8.3.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	278
8.1.8 Répartition du capital – principaux actionnaires	270		
.....		8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	278
8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES RFA	271		
8.2.1 Objet social	271		
8.2.2 Gérance	271		
8.2.3 Conseil de Surveillance	272		
8.2.4 Associés Commandités	273		

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 2015, 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.

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

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
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
	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
2014	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
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	104 253	635 943,30	-	800 548 987,90	131 237 539
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	104 253	635 943,30		799 913 044,60	131 133 286
2015	Attribution d'actions gratuites aux salariés	412 853	2 518 403,30	-	802 431 447,90	131 546 139
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	412 853	2 518 403,30		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	134 552	820 767,20	-	800 733 811,80	131 267 838
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	134 552	820 767,20		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'annulation d'actions auto-détenues.

8.1.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

8.1.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2015, la Société détenait directement 2 324 157 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 1,77 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 69 221 367,90 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2015 (27,05 €), le montant de la provision passée (6 347 638,87 €) ramenait la valeur nette comptable de ce portefeuille à 62 873 729,03 €.

8.1.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSFERTS ET ANNULATIONS D'ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2015

Au cours de l'exercice 2015 et sur la base des autorisations données par les assemblées des 6 mai 2014 et 5 mai 2015, 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 deux 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 affecté 10 millions d'euros :

- acquis 684 214 actions pour un prix global de 17 677 869,02 €, soit un prix moyen de 25,83 € par action ;
- vendu 694 519 actions pour un prix global de 17 635 859,87 €, soit un prix moyen de 25,39 € par action.

2. Réduction de capital

La Société a annulé 651 658 actions en 2015.

3. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 651 658 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2015

À la fin de l'exercice 2015, les 2 324 157 actions détenues directement par la Société, représentant 1,77 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 2 274 462 actions affectées à l'objectif d'« attribution aux salariés », représentant 1,73 % du capital pour un prix de revient global de 67 879 620,35 € ;
- 49 695 actions affectées à l'objectif d'« animation du marché », représentant 0,04 % du capital pour un prix de revient global de 1 341 747,55 €.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION DONNÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 5 MAI 2015

L'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2015, a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 6 mai 2014 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 ;
- attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupement qui lui sont liés ;
- livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ;
- attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupement qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;

Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois à compter du 5 mai 2015.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 12 mai 2015.

Votre Société a, entre le 12 mai 2015 et le 29 février 2016, 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 581 527 actions pour un montant global de 15 020 609,30 € et vendu 549 527 actions pour un montant global de 14 294 874,30 €, sur le marché.

2. Réduction de capital

La Société a annulé 547 405 actions.

3. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 547 405 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 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 2015, 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 2016 et 2019 suite aux attributions gratuites de 2012, 2013, 2014 et 2015 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 1 310 382 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 0,999 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions auto détenues comme cela a été le cas entre 2011 et 2015.

8.1.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 5 mai 2015 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 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 et sans droit de priorité : 80 M€
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 300 M€
 - endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 M€
- ▶ à l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou la majoration du montant nominal des actions existantes) dans la limite de : 300 M€
- ▶ à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel.

L'assemblée du 3 mai 2013 avait par ailleurs 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 2015, comme en 2014, seule l'autorisation relative à l'attribution d'actions gratuites a été utilisée.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 de renouveler les autorisations de procéder à l'attribution d'actions gratuites au profit des salariés et dirigeants du Groupe.

On rappellera enfin ici que l'Assemblée Générale du 5 mai 2015 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance d'émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant accès à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

8.1.5 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

8.1.5.1 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2015

- Nombre d'actionnaires : 108
- Nombre d'actions : 10 471 898 soit 7,99 % 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 2015

10 432 403 actions appartenant à Lagardère Capital & Management représentant 7,95 % du capital.

8.1.6 MARCHÉ DES TITRES

8.1.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2015 : 131 133 286
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2015 : 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)
2011	126 997 338	1,30	Néant	1,30	165,10
2012	127 461 743	1,30	Néant	1,30	165,70
2013	127 882 640 128 515 724	1,30 9,00	Néant Néant	1,30 9,00 ⁽¹⁾	166,25 1 156,64
2014	127 563 424 127 563 424	1,30 6,00	Néant Néant	1,30 ⁽²⁾ 6,00 ⁽³⁾	165,83 765,38
2015	128 294 419	1,30	Néant	1,30	166,78

(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 5 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
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
Mars	28,33	31 mars	24,67	12 mars	27,94	26,41	26,50	12 181 711	321,12	22
Avril	30,22	13 avr.	27,25	02 avr.	28,65	28,67	28,72	9 163 860	263,23	20
Mai	29,38	04 mai	26,13	12 mai	27,59	27,68	27,64	8 571 253	235,86	20
Juin	28,00	03 juin	25,34	18 juin	26,16	26,56	26,55	7 873 107	208,83	22
Juillet	28,89	20 juil.	25,65	07 juil.	27,21	27,37	27,37	9 920 428	270,24	23
Août	27,89	05 août	22,45	24 août	24,25	25,70	25,59	7 655 025	195,43	21
Septembre	26,31	09 sept.	23,61	01 sept.	24,74	25,05	25,02	8 758 723	219,02	22
Octobre	26,89	26 oct.	24,24	02 oct.	26,51	25,68	25,67	6 829 931	174,79	22
Novembre	28,32	19 nov.	26,21	05 nov.	27,93	27,25	27,35	5 658 971	154,93	21
Décembre	28,15	02 déc.	25,70	14 déc.	27,51	27,08	27,01	4 393 443	118,30	22
2016										
Janvier	27,27	04 janv.	23,40	20 janv.	26,19	25,23	25,21	6 096 799	153,39	20
Février	27,13	22 fév.	23,86	11 fév.	26,60	26,00	25,95	6 701 440	173,28	21

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 31/12/2015				Situation au 31/12/2014			Situation au 31/12/2013		
	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	90 470 143	68,99	63,54	62,68	88 842 689	67,75	63,20	86 196 390	65,73	60,52
Investisseurs institutionnels français	16 724 722	12,76	13,90	13,72	16 186 077	12,34	13,03	19 249 323	14,68	15,52
Lagardère Capital & Management (*)	10 438 225	7,96	12,30	12,13	10 721 578	8,18	12,73	12 190 179	9,30	14,17
Public	7 322 140	5,58	7,12	7,02	8 908 088	6,79	8,18	7 518 029	5,73	7,38
Salariés & FCP du Groupe	3 854 491	2,94	3,14	3,10	3 502 054	2,67	2,86	2 791 942	2,13	2,41
Autodétention	2 323 565	1,77	-	1,35	2 972 800	2,27	-	3 187 423	2,43	-
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 2,94 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,71 % 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 2015, le capital social était réparti entre 56 158 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société, sachant que ces intermédiaires inscrits pour le compte d'autres actionnaires n'ayant pas leur domicile en France représentent la plus grosse partie des Investisseurs Étrangers figurant dans le tableau ci-dessus et détenant 68,99 % 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 2015.

8.1.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DECLARÉS EN 2015

La société ne s'est vue notifier aucun franchissement de seuils légaux en 2015.

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 2015 s'élevaient à 169 764 943.

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 2015, à 172 088 508.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de

(1) Les participations significatives sont celles représentant une quotité de capital d'une valeur de plus de 150 millions d'euros.

vote exerçables en Assemblée Générale, soit 169 764 943 au 31 décembre 2015.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était, au 31 décembre 2015, de 0,0052 % (0,0057 % 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 7,96 % du capital et 12,30 % 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 2015, 12,827 % du capital et 9,91 % 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 2015, 5,03 % du capital et 3,88 % 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 2016 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.

La Gérance de la Société est aujourd'hui exercée par deux gérants : Monsieur Arnaud Lagardère et la société anonyme Arjil Commanditée-Arco.

Le mandat de Gérant de Monsieur Arnaud Lagardère a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 11 mars 2009 et 2015, pour des durées successives de six années expirant le 25 mars 2021.

Le mandat de Gérant de la société Arjil Commanditée-Arco a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 10 mars 2010 et 9 mars 2016, pour des durées successives de six années expirant le 17 mars 2022.

À l'occasion du dernier renouvellement le 9 mars 2016, le Conseil de Surveillance a, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts sur proposition des Associés Commandités, agréé les renouvellements de :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général,
- ▶ Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué,
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

2. Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée Générale dans les conditions précisées à l'article 14 des statuts et rappelées ci-après.

3. Chaque Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou par les statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Conformément à la loi, chaque Gérant peut autoriser et consentir au nom de la Société toute caution, aval et garantie qu'il juge raisonnable.

Chacun des Gérants peut déléguer partie des pouvoirs lui appartenant à une ou plusieurs personnes employées ou non par la Société et ayant ou non avec celle-ci des liens contractuels ; une telle délégation n'affectera en rien les devoirs et responsabilités du Gérant en ce qui concerne l'exercice de tels pouvoirs.

4. Le ou les Gérants doivent donner tout le soin nécessaire aux affaires de la Société.

5. La limite d'âge pour les fonctions de Gérant, personne physique, est fixée à 80 ans.

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

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 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 selon les modalités décrites au 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 décrites 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 DES STATUTS)

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 DES STATUTS)

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 consignés dans un registre spécial et signés par le Président de séance et par le secrétaire ou par la majorité des membres présents.

POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 14 DES STATUTS)

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 Arjil Commanditée-Arco, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de ses Président, Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Délégués.

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 des Statuts, 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 Arjil Commanditée-Arco devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arjil Commanditée-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 Arjil Commanditée-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 Arjil Commanditée-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 Arjil Commanditée-Arco pouvant modifier son contrôle immédiat 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 Arjil Commanditée-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 Arjil Commanditée-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 Arjil Commanditée-Arco par voie de succession.

8.2.4 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 18 DES STATUTS)

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, sans l'agrément du Conseil de Surveillance 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 2015 sont les suivants (en milliers d'euros) :

Bilan

Actif	
Créances	24 952
Disponibilités	2
Total	24 954
Passif	
Capitaux propres	24 945
Dettes	9
Total	24 954

Compte de résultat

Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	28
Résultat d'exploitation	(28)
Produits financiers	244
Charges financières	0
Résultat financier	244
Résultat exceptionnel	0
Impôts sur les bénéfices	72
Résultat de l'exercice	144

DROITS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 BIS DES STATUTS)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 des statuts (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 des statuts.

DÉCISIONS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 TER DES STATUTS)

1. Les décisions du ou des Commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégramme, téléfax, 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 à distance).

8.2.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

8.2.6.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES (ARTICLE 19 DES STATUTS)

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 DES STATUTS)

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 en 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 de l'article 14-2 des statuts (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 DES STATUTS)

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 DES STATUTS)

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 en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion ainsi que dans l'avis et dans les lettres de convocation, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées par des moyens de communication électroniques. La Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à toute personne de son choix ; ou
- voter à distance ; ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra soit voter à distance, soit faire le 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 de l'article 19-3 des statuts, soit de voter à distance, soit de donner une procuration à un tiers, 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 deuxième jour ouvré à zéro heure, heure de Paris, 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 du présent document, 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 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 gerance de la Société.

8.2.8 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 9 BIS DES STATUTS)

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 L 228-2 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 :

**CRÉATION ET ÉVOLUTION DU PARTENARIAT
ENTRE LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL⁽¹⁾ ET SAVE
CONCERNANT AIREST**

Lagardère Travel Retail 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 Trévise.

L'accord signé prévoyait une réorganisation 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.

Concernant le groupe regroupant les activités italiennes et internationales, l'accord prévoyait un mécanisme d'options Put et Call sur la participation de 50 % de SAVE. Cette option a été exercée le 1^{er} avril 2015. En revanche, le partenariat 50/50 est maintenu entre Lagardère Travel Retail 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.

Dans ce cadre :

- ▶ Le titre *Psychologies* (version papier et web) a 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) a 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 ont rejoint le Groupe Reworld Media, groupe coté, propriétaire de sept magazines de presse en France (dont *Marie-France* et *Télé Magazine*).

**CESSION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL⁽¹⁾
DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION DE PRESSE
EN SUISSE**

Lagardère Travel Retail avait 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, a cédé 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 de Mode en Suisse sont conservées par Lagardère Travel Retail.

**CESSION PAR LAGARDÈRE DE SES ACTIONS
DEUTSCHE TELEKOM**

Le groupe Lagardère a signé, le 16 mars 2015, un contrat de 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. Entre temps, 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€.

**ACQUISITION DU GROUPE DE PRODUCTION
AUDIOVISUELLE ESPAGNOL « GRUPO BOOMERANG TV »**

Lagardère Studios (filiale de Lagardère Active et premier groupe de production audiovisuelle français) a, le 27 mai 2015, pris une participation majoritaire à hauteur de 82 % du capital de Grupo Boomerang TV (Grupo BTB), le reste du capital étant détenu par les trois membres fondateurs qui poursuivront la gestion quotidienne de Grupo BTB.

Grupo BTB est un des leaders indépendants de la production audiovisuelle en Espagne (fiction et flux) et a initié des développements dans plusieurs pays d'Amérique latine.

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

RFA

(1) Anciennement dénommée Lagardère Services.

CESSION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL⁽¹⁾ DE SA FILIALE AMÉRICAINE DE DISTRIBUTION DE MAGAZINES

Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur les activités en croissance (Travel Retail), Lagardère Travel Retail a poursuivi son désengagement de l'activité de Distribution de presse et a cédé, le 26 juin 2015, sa filiale Curtis Circulation Company, un des leaders de la Distribution nationale de magazines aux États-Unis, à ses dirigeants.

ACQUISITION PAR LE GROUPE LAGARDÈRE DU GROUPE PARADIES

Le groupe Lagardère a signé, le 11 août 2015, via sa filiale HDS Retail North America, LP, un accord en vue de l'acquisition de 100 % du capital du groupe Paradies (un des leaders du Retail et du segment Food and Beverage en aéroport en Amérique du Nord) auprès de Freeman Spogli & Co., de la famille Paradies et d'autres actionnaires. Ce pourcentage de 100 % du capital de Paradies Holdings représente environ 80 % des activités opérationnelles (conformément à la réglementation américaine, les activités de Paradies sont opérées dans une majorité d'aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires, représentant au total environ 20 % de la valeur d'entreprise du groupe Paradies).

La finalisation de l'opération a eu lieu le 22 octobre 2015 pour un montant de 530 millions de dollars, sur une base de trésorerie et de dette nette.

Le montant de l'acquisition a été payé en numéraire via un prêt relais qui sera refinancé par la suite selon les conditions de marché.

Cette acquisition permet de combiner les activités du groupe Paradies et celles de Lagardère Travel Retail en Amérique du Nord, afin de créer le troisième acteur du continent. Il s'agit d'une étape importante dans la transformation stratégique de Lagardère Travel Retail, qui va ainsi acquérir une taille critique en Amérique du Nord, avec une présence dans une centaine d'aéroports environ.

CESSION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL⁽¹⁾ DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION DE PRESSE EN ESPAGNE

Lagardère Services Distribution, filiale de Lagardère Travel Retail, a signé, le 27 octobre 2015, un accord en vue de la cession à Espronceda Investment, S.L., filiale de Springwater Capital LLC, société d'investissement, de 100 % du capital de Sociedad General Española de Librería, Diarios, Revistas y Publicaciones, S.A. (SGEL), sa filiale espagnole de distribution de presse.

La finalisation de l'opération a eu lieu le 25 février 2016.

Les activités de Retail (presse, livres, conveniences, souvenirs, duty free et mode, ainsi que la restauration) en Espagne et au Portugal sont conservées par Lagardère Travel Retail.

Cette opération constitue une nouvelle étape de la cession annoncée par Lagardère Travel Retail de ses activités de Distribution de presse 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 2015 (note 28) et en particulier :

► 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.

► Le 11 mai 2015, Lagardère SCA a signé une ligne de crédit syndiqué multi-devises de 1,25 milliard d'euros destinée à couvrir les besoins généraux de l'entreprise. Ce crédit remplace le crédit syndiqué précédent, signé en 2011, pour 1,645 milliard d'euros. Le nouveau crédit a une durée de 5 ans (avec une possibilité d'extension de deux fois 1 an).

8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur nette totale des immobilisations corporelles du groupe Lagardère s'élève à 986 M€..

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (251 M€) et des constructions (556 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 490 M€, soit environ 5,90 % du total du bilan. Ce périmètre prend notamment en compte deux ensembles immobiliers loués en 2015 à des tiers (en France et en Espagne) d'une valeur nette de 90 M€.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.

(1) Anciennement dénommée Lagardère Services.

9

INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

9.1	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2016)	RFA	280
9.1.1	Événements significatifs		280
9.1.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale		280
9.1.3	Informations sur les tendances		280
9.2	PERSPECTIVES D'AVENIR	RFA	281
9.3	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)	RFA	281

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 2016)

RFA

9.1.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

9.1.1.1 CESSIION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION EN BELGIQUE

Lagardère Services Distribution, filiale de Lagardère Travel Retail, a signé le 4 février 2016 un accord en vue de la cession de ses filiales de distribution et de retail intégré belges au groupe bpost. Un accord de franchise pour l'exploitation des marques du groupe Lagardère (Relay, Hubiz, Sol Coffee...) en Belgique sera également conclu entre les deux parties concernées. Les activités concernées par ce projet de cession ont représenté en 2015 un chiffre d'affaires consolidé de 431 M€.

La finalisation de cette cession est subordonnée principalement à l'obtention de l'accord des autorités de la concurrence.

9.1.1.2 SIGNATURE D'UN ACCORD EN VUE DE L'ACQUISITION DE L'ACTIVITÉ D'ÉDITION DU GROUPE PERSEUS BOOKS

La division américaine de Lagardère Publishing, Hachette Book Group, a signé, le 29 février 2016, un accord portant sur l'acquisition, auprès du fonds d'investissement Centre Lane Partners, de l'activité d'édition du groupe Perseus Books, groupe d'édition américain.

Cette acquisition reste soumise à l'aval des autorités de concurrence américaines.

L'activité de diffusion-distribution du groupe Perseus doit faire l'objet d'une cession distincte à un tiers. Le groupe Ingram Content

a annoncé le 3 mars 2016 avoir conclu un accord en vue de l'acquisition de cette activité de diffusion-distribution, sous réserve de la réalisation d'un certain nombre de conditions.

9.1.1.3 PIERRE LEROY ET THIERRY FUNCK-BRENTANO RENOUEVÉS CO-GÉRANTS DE LAGARDÈRE SCA

Sur proposition des Associés Commandités (Araud Lagardère et la société Arjil Commanditée-Arco), agréée par le Conseil de Surveillance réuni le 9 mars 2016, les mandataires sociaux représentant Arjil Commanditée-Arco, reconduite dans sa fonction de gérant de Lagardère SCA pour six ans, sont dorénavant et pour la même durée :

- Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général
- Pierre Leroy, Vice-Président – Directeur Général Délégué
- Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué

Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano sont donc, à ce titre, Co-gérants de Lagardère SCA.

9.1.1.4 CHANGEMENT DE DIRECTEUR FINANCIER DU GROUPE LAGARDÈRE

Monsieur Dominique D'Hinnin quittant le Groupe, c'est Monsieur Bruno Balaire qui sera appelé à le remplacer au poste de Directeur Financier dans les semaines à venir.

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 2016 s'annonce en léger repli, lié en partie à l'effet d'un programme de parutions moins fort, notamment aux US, et à la baisse des ventes numériques au UK. Ces tendances sont peu significatives à ce stade, compte tenu de la saisonnalité et sont par ailleurs partiellement compensées par une bonne dynamique de l'Espagne et des Fascicules.

Du fait de la saisonnalité, l'activité du premier semestre est attendue plus faible que celle du second semestre.

B) LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Le début d'année bénéficie de la poursuite de la dynamique positive du Travel Retail, grâce notamment à la bonne tenue des trafics passagers et au développement des réseaux. Les activités de distribution résiduelles restent pour leur part impactées par le déclin de la diffusion de presse.

Il est rappelé que la saisonnalité du premier semestre est plus faible que celle du deuxième semestre.

C) LAGARDÈRE ACTIVE

Le premier trimestre (notamment janvier et février) est traditionnellement caractérisé par une saisonnalité faible et la visibilité sur les recettes publicitaires reste limitée.

Le début d'année 2016 s'affiche en baisse par rapport à 2015 en raison de l'effet de comparaison avec un fort premier trimestre 2015, notamment en Production TV qui avait bénéficié d'un phasage favorable dans les livraisons de programmes.

D) LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT

Comme attendu, l'activité en ce début d'année 2016 est en repli par rapport à 2015 du fait principalement d'un effet calendaire défavorable lié à la tenue de compétitions de football continentales début 2015 en Afrique (Coupe d'Afrique des Nations) et Asie (AFC Asian Cup).

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

9.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

RFA

Pour 2016, la croissance du Résop Groupe (Résop Média et des autres activités) devrait être légèrement supérieure à 10 % par rapport à 2015, à change constant et hors effet de la cession éventuelle d'activités de Distribution.

9.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

RFA

Néant

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

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

10

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 dix derniers exercices ;
- ▶ rapports financiers semestriels relatifs aux neuf 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 dix 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	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	3.5.5 / 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 (notes 6 et 5.2)
6.3	Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés	5.2 et 6.3 (note 29)
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 de 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 2015	9.1.3
12.2	Tendances et événements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2016	—
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	RÉMUNÉRATIONS 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	5.2 et 5.3.2.1
17.2	Participation au capital et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux	7.3
17.3	Accords de participation au capital des salariés	5.3.2.2 / 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 / 6.4 / 6.5
20.4	Vérification des informations financières (rapports Commissaires aux Comptes)	6.6 / 6.7 / 6.8
20.4.1	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	6.6 / 6.7
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	6.8
20.4.3	Informations financières non tirées des états financiers vérifiés par la Société	—
20.5	Date des dernières informations financières	—
20.6	Informations financières intermédiaires et autres (informations semestrielles et trimestrielles)	—
20.7	Politique de distribution des dividendes	6.1.2
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois)	3
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale (depuis la clôture du dernier exercice)	9.1.2

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

Informations

Numéros^(*)

21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	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

Réalisation : BRIEF

© Lagardère - Avril 2016

PUBLICATIONS



**La RSE
chez Lagardère
en 2015-2016**



**Document
de référence**
contenant un Rapport
financier annuel
Exercice 2015



Repères 2015-2016
Brochure institutionnelle



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

RELATIONS INVESTISSEURS

Florence Lonis

Directrice des Relations Investisseurs
Tél : 01 40 69 18 02
E-mail : flonis@lagardere.fr

PORTE-PAROLE

Ramzi Khiroun

Porte-parole de Lagardère SCA
Directeur des Relations Extérieures
Tél : 01 40 69 16 33
E-mail : rk@lagardere.fr

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS AU NOMINATIF

BNP Paribas Securities Services

CTS - Service Relations Actionnaires Lagardère
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère – 93761 Pantin Cedex
Tél : 01 57 43 34 00

WWW.LAGARDERE.COM

Document réalisé par
la Direction de la Communication Groupe.

Ce document est imprimé sur du papier issu
de forêts gérées durablement et ayant obtenu
une certification environnementale.



Avec Ecofolio
tous les papiers
se recyclent.

10-31-1222 / Certifié PEFC / pefc-france.org